



*Tesis para la obtención del grado de
Master en
Gestión Empresarial*

TITULO DE LA TESIS

“Evaluación de la Productividad del Área Comercial y Logística de la Empresa EQUIPSA Nicaragua, al implementar una Estrategia de Administración de Relación con los Clientes (CRM)”

Elaborado por:

- ✓ Lic. Kevin Uriel Merlos Fonseca
- ✓ Ing. Manuel González Solórzano

Tutor de tesis:

- ✓ MSc. Rafael Ubilla Suazo

Managua, octubre de 2019

DEDICATORIA

Este Estudio de Tesis, se lo dedico a mi madre, Lesbia Fonseca por su esfuerzo, apoyo y valor como madre. Sin ella, este proyecto no hubiese sido posible.

Lic. Kevin Uriel Merlos Fonseca

Este trabajo se lo dedico a Dios primeramente, a mi esposa Sanyara Latino quién me apoyó durante todo este proceso, y a mis padres, Manuel González y Dominga Solórzano, por darme todas las herramientas necesarias para culminar mis estudios, siempre de forma incondicional, sin ellos, hoy no habría culminado este proyecto.

Ing. Manuel González Solórzano

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirnos cumplir con este estudio, la oportunidad de capacitarnos a lo largo de toda nuestra maestría; a mis padres, Lesbia Fonseca y Leonel Merlo, y a mi novia Stephanie Araica por su incondicional apoyo y motivación en este proyecto.

Lic. Kevin Uriel Merlos Fonseca

A Dios, primeramente, porque sin él no estaría hoy acá es quién me sostiene cada día para cumplir mis objetivos y metas. A mi esposa, Sanyara Latino por su apoyo incondicional, y a mis padres, Dominga Solórzano y Manuel González, quienes desde pequeño me inculcaron el valor del estudio y trabajo duro.

Ing. Manuel González Solórzano

Finalmente, pero no por último, queremos dar un agradecimiento especial a nuestro tutor de tesis, MSc Rafael Ubilla Suazo, quién nos guioo y supervisó durante todo este proyecto hasta poder culminarlo.

Máster,

Rafael Ubilla Suazo

CERTIFICA

Que la tesis presentada para la obtención del título de Máster en Gestión Empresarial, titulada ***“Evaluación de la Productividad del Área Comercial y Logística de la Empresa EQUIPSA Nicaragua, al implementar una Estrategia de Administración de Relación con los Clientes (CRM)”***, presentada por el Lic. Kevin Uriel Merlos y el Ing. Manuel González Solórzano, ha sido elaborada bajo mi supervisión, por lo que autorizo la presentación ante el respectivo jurado.

Managua, octubre 2019

MSc. Rafael Ubilla Suazo
Tutor de tesis

Managua, 27 de agosto del 2019

Lic. Kevin Uriel Merlos Fonseca
Ing. Manuel de Jesús González Solórzano
Sus manos. -

Estimado estudiante:

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que se ha procedido a revisar la propuesta del tema de Tesina titulado **"Evaluar la Productividad del Área Comercial y Logística de la Empresa EQUIPSA Nicaragua, al implementar una Estrategia de Administración de Relación con los Clientes (CRM)"**, como requisito para ser desarrollado en el protocolo y poder optar al título de Máster en Gestión Empresarial.

El diseño cumple con lo establecido en la normativa de la Universidad, por tanto, se da por aprobado.

Sin más a que referirme y en espera de su atención a la presente, le saludo.

Atentamente,


Ing. Freddy González López, M.Sc.
Director de Estudios de Posgrado y Educación Continua



Cc.: Archivo

Managua, 30 de septiembre del 2019

Lic. Kevin Uriel Merlos Fonseca
Ing. Manuel de Jesús González Solórzano
Sus manos. -

Estimado estudiante:

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que se ha procedido a revisar el protocolo de Tesina titulado **“Evaluación de la Productividad del Área Comercial y Logística de la Empresa EQUIPSA Nicaragua, al implementar una Estrategia de Administración de Relación con los Clientes (CRM)”**, como requisito para ser desarrollado en el trabajo final y poder optar al título de master en Gestión Empresarial, siendo su tutor: MSc. Rafael Ubilla Suazo.

El protocolo cumple con lo establecido en la normativa de la Universidad, por tanto, se da por aprobado.

Sin más a que referirme y en espera de su atención a la presente, le saludo.

Atentamente,



Ing. Freddy González López, M.Sc.,
Director de Estudios de Posgrado y Educación Continua

Cc.: Archivo

Avenida Universitaria, apdo. 5595* Teléfono: 2278-1457, 2270-5612, 2277-2728.

RESUMEN DE LA TESIS

La presente Tesis, tiene el propósito de establecer un diagnóstico real del grado de implementación de una estrategia CRM en la Empresa EQUIPSA, según la estructura de implementación del CRM con base en la ejecución de los siguientes procesos: Desarrollo, Administración y Dirección, Medición y Evaluación. EQUIPSA, empresa con presencia regional que provee servicios de mantenimientos y venta de repuestos de ocho divisiones de negocios; a partir del año 2017, inició el proceso de Implementación de ZOHO CRM, que permite la Administración eficiente de la Relación con los Clientes.

Respecto a la interpretación apropiada del cumplimiento de la Estrategia CRM en la empresa EQUIPSA, desarrollamos un marco de escalas basado en las definiciones de un CRM exitoso según Jagdish, Sahut, Soltani, la aprobación de EQUIPSA y una empresa consultora experta en desarrollos CRM en la región latinoamericana. Este modelo de escalas está compuesto por un porcentaje según el grado de cumplimiento de cada componente de éxito de una Estrategia CRM.

Finalmente, concluimos que la gerencial comercial y general muestra un alto compromiso con el desarrollo de la estrategia de administración de clientes y mantienen una constante supervisión de las métricas obtenidas del CRM para la toma de decisiones que contribuyen a la propuesta de valor de la Empresa. Sin embargo, se presentan deficiencias en la definición, evaluación y mejora de la metodología estratégica. Asimismo, no se cuenta con retroalimentación de los clientes en los procesos comerciales y logísticos. La empresa tiene oportunidades de mejora en la creación de indicadores del desempeño de las actividades dentro de los procesos y mejora continua del sistema CRM respecto al compromiso de la Estrategia de relación con los clientes.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ANTECEDENTES	4
III. PLANTEAMIENTO SITUACIONAL	6
IV. OBJETIVOS	7
IV.1. Objetivo General	7
IV.2. Objetivos Específicos.....	7
V. JUSTIFICACIÓN	8
VI. MARCO TEÓRICO.....	9
VI.1. Enfoque empresarial basado en la Gestión de relaciones con los clientes (CRM)	9
VI.1.1. Definición de Estrategia basada en CRM.....	9
VI.1.2. Proceso de gestión de relaciones con los clientes	10
VI.1.2.1. Indicadores de gestión de relación con los clientes	10
VI.1.2.2. Objetivo del proceso de gestión de relación con los clientes	11
VI.1.3. Capacidad del recurso humano de desarrollar relaciones con los clientes.	12
VI.2. Implementación de estrategia de Gestión de relaciones con los clientes .	12
VI.2.1. Desarrollo	13
VI.2.2. Administración y Dirección	13
VI.2.3. Medición de la Productividad.....	13
VI.2.4. Mejora	14
VI.3. Método de implementación sistema IT CRM	14
VI.3.1. Procesos	15
VI.3.1.1. Evaluación del Compromiso Laboral	16
VI.3.2. Diseño y configuración	18

VI.3.3. Capacitación técnica	18
VI.3.4. ZOHO como herramienta tecnológica en la aplicación de CRM	19
VI.4. Evaluación de productividad	19
VI.4.1. Concepto de productividad.....	19
VI.4.2. Indicadores de productividad.....	20
VI.4.2.1. Personal.....	20
VI.4.2.2. Por proceso.....	20
VI.4.3. Método de evaluación de la productividad	21
VII. MARCO METODOLÓGICO	23
VII.1. Tipo de Estudio.....	23
VII.2. Universo de Estudio.....	23
VII.3. Descripción de las Fuentes de Información	24
VII.4. Tipo de información requerida de las Fuentes.....	24
VII.5. Instrumentos para la Recopilación de Datos	26
VII.6. Procedimiento para la recolección de información	27
VII.7. Procesamiento de la información.....	28
VII.7.1.1. Escala de relación de cumplimiento de la implementación de la estrategia CRM	29
VIII.DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS COMERCIAL Y LOGÍSTICO	30
VIII.1.1. Descripción del Proceso Comercial	30
VIII.1.2. Descripción del Proceso Logístico	31
IX. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA CRM	33
IX.1. Desarrollo.....	33
IX.1.1. Compromiso de la Organización con el CRM.....	33
IX.1.2. Definir los socios de negocios a gestionar con CRM.....	34

IX.1.3. Desarrollo de la Estrategia CRM	34
IX.2. Administración y dirección	36
IX.2.1. Control de Asignaciones y Roles.....	36
IX.2.2. Comunicación.....	37
IX.2.3. Control de Propuesta de Valor con relación a los clientes	38
IX.2.4. Compromiso del Personal	40
IX.2.5. Política de incentivos y relación con los clientes	52
IX.3. Medición de la productividad.....	52
IX.3.1. Prospectos	53
IX.3.2. Ventas	54
IX.3.3. Actividades por asesor comercial.....	57
IX.3.4. Servicios.....	58
IX.3.5. Equipos	60
IX.3.6. Pedidos	61
IX.4. Mejora	62
IX.4.1. Planificar.....	62
IX.4.2. Hacer.....	62
IX.4.3. Verificar	63
IX.4.4. Actuar	63
X. RESULTADO DE ANÁLISIS DE ESTRATEGIA CRM.....	65
XI. CONCLUSIONES.....	68
XII. RECOMENDACIONES	71
XIII.GLOSARIO	73
XIV. BIBLIOGRAFÍA.....	74
XV. APÉNDICE	78

XV.1.	Marco de implementación del proceso CRM	78
XV.2.	Respuesta Encuesta para Definir Estrategia EQUIPSA	78
XV.3.	Resultados de Métricas de Evaluación de la Productividad.....	83
XV.3.1.	Prospección.....	83
XV.3.2.	Oportunidades	85
XV.3.3.	Actividades	94
XV.3.4.	Servicios	97
XV.3.5.	Pedidos	100
XV.4.	Mapa Estratégico EQUIPSA.....	103
XVI.	ANEXOS.....	104
XVI.1.	Instrumento 1: Formato de entrevista para definir la estrategia CRM de EQUIPSA.....	104
XVI.2.	Instrumento 2: Formato para medición del compromiso laboral	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿Sé que se espera de mí en el trabajo?.....	40
Gráfico 2. ¿Cuento con los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo?	41
Gráfico 3. ¿En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago cada día?	42
Gráfico 4. ¿En los últimos treinta días, he recibido reconocimiento elogios por hacer buen trabajo?	43
Gráfico 5. ¿A mi supervisor, o alguien del trabajo, parezco importante como persona?	44
Gráfico 6. ¿Hay alguien en el trabajo que fomente mi desarrollo?	45
Gráfico 7. ¿Se toman en cuenta mis opiniones?	46
Gráfico 8. ¿La misión / propósito de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante?	47
Gráfico 9. ¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos con hacer un trabajo de calidad?	48
Gráfico 10. ¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?	49
Gráfico 11. ¿En los últimos seis meses, alguien del trabajo me ha hablado sobre mis avances?	50
Gráfico 12. ¿Durante este último año, tuve la oportunidad de trabajar para aprender a crecer?.....	51
Gráfico 13. Prospección.....	83
Gráfico 14. Prospectos creados por año.....	84
Gráfico 15. Prospectos creados por Asesor – Mes actual	84
Gráfico 16. Prospectos creados por Asesor – Mes actual	84
Gráfico 17. Prospectos convertidos en Oportunidad – Año actual	85
Gráfico 18. Creación de Oportunidades.....	85

Gráfico 19. Oportunidades Abiertas – Año actual	86
Gráfico 20. Duración días promedio de fase – Año actual.....	86
Gráfico 21. Oportunidades abiertas por categoría, año actual.....	87
Gráfico 22. Oportunidades Abiertas, próximos cuatro meses	87
Gráfico 23. Oportunidades Ganadas y Facturadas	88
Gráfico 24. Importe Oportunidades facturadas NIC – Año actual.....	88
Gráfico 25. Cantidad de Oportunidades Facturadas NIC – Año actual	89
Gráfico 26. Facturación por Asesor NI por mes– Año actual	90
Gráfico 27. Oportunidades por Categoría – Año actual.....	91
Gráfico 28. Oportunidades Facturadas por Categoría y por Asesor – Año actualFuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Oportunidades.....	92
Gráfico 29. Actividades creadas por Asesor (asociadas a clientes) – Año actual ..	94
Gráfico 30. Actividades creadas por Asesor (sin asociar a clientes) – Año actual .	95
Gráfico 31. Actividades por Asesor – Mes actual	96
Gráfico 32. Servicios completados.....	97
Gráfico 33. Servicios planificados	98
Gráfico 34. Servicios en ejecución.....	99
Gráfico 35. Fases por Pedidos	100
Gráfico 36. Pedidos por Línea de Negocio	101
Gráfico 37. Pedidos por Fase y Línea de Negocio.....	102

I. INTRODUCCIÓN

EQUIPSA, es una empresa enfocada en el ramo de la solución integral de equipos, accesorios, repuestos y servicios a los sectores industriales, construcción, minería, compañías petroleras y de servicios. Esta tiene presencia a nivel regional, con operaciones en Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Salvador, Honduras y Guatemala. La empresa cuenta con ocho divisiones de negocios que son: energía y potencia, aire comprimido, abastecimiento de combustibles, manejo de materiales, seguridad contra incendio, equipos de construcción liviana, manejo de fluidos industriales, e iluminación LED. Todos estos productos requieren servicios de mantenimiento y venta de repuestos los cuales son suministrados por EQUIPSA.

Anteriormente la empresa realizaba la gestión comercial midiendo por factura el desempeño de sus vendedores, solamente se tomaban medidas correctivas en cuanto a reclamos de los clientes externos, la comunicación entre sus clientes internos y externos estaba limitada a la orden de compra, desconectándose el cliente interno del externo en la fase de postventa.

Esta Organización tiene presencia en todos los países de Centroamérica y ha experimentado un gran crecimiento en sus negocios y operaciones de cada país en los últimos 10 años. Debido a este crecimiento, en 2016 iniciaron la búsqueda de un sistema operativo para el área comercial y logística de la empresa, y luego de su evaluación en 2017 decidieron iniciar la implementación de una aplicación muy reconocida en el segmento, ZOHO CRM. Durante el año 2018 ya logró implementar la aplicación ZOHO CRM en 4 países de Centroamérica y actualmente siguen implementándose en el resto de países de la región.

Actualmente, la empresa quiere evaluar la productividad de las áreas comercial y logística desde el punto de la implementación de la estrategia CRM, más allá del software informático, sino como una filosofía para crear una cultura de gestión de clientes efectiva, que se base en una estructura de implementación integral.

Para esto, el estudio se centrará en evaluar la implementación del CRM con base a la ejecución de los siguientes procesos: Desarrollo, Administración y Dirección, Medición y Evolución (Parvatiyar & Jagdish, 2001).

La fase de desarrollo en la implementación del CRM se analizará la estrategia de relación con los clientes para establecer relaciones de largo plazo, ya que este es la definición de EQUIPSA de lo que es un programa CRM exitoso. Por lo tanto, la relación con sus clientes, es un proceso definido para la selección de los clientes claves para centrar esfuerzos y lograr resultados exitosos, todo esto con base a criterios de selección específicos. Estos criterios serán valorados desde los simples como, potencial de ingresos de los clientes, a los múltiples como el compromiso del cliente, ingenio, valores de gestión, liderazgo tecnológico y de mercado, presencia nacional y global, valor estratégico y negocios complementarios, o si EQUIPSA estableció otros criterios de interés para ellos mismos.

Finalmente, la fase de desarrollo concluye con la valoración del programa o programas de CRM y sus estrategias. Para esto se analiza el tipo de programa implementado por la empresa considerando los siguientes tres categorías: mercadeo de continuidad, mercadeo uno a uno, y programas de asociación. El recurso utilizado para la implementación efectiva de estos programas depende únicamente de la selección adecuada de los clientes que representan los mayores ingresos para la empresa, teniendo en cuenta la relación 80/20, es decir que el 20% de los clientes de EQUIPSA representan el 80% de sus ingresos. Una correcta selección de estos clientes para dirigir los esfuerzos de los programas CRM permite obtener resultados eficaces y eficientes.

El proceso de administración y dirección del CRM se evalúa desde las decisiones tomadas por la empresa respecto a especificaciones en los roles, comunicación, vínculos comunes, el proceso de planificación, alineación de procesos, motivación del empleado, y procedimientos de monitoreo. El compromiso de la dirección en cuanto su administración y dirección del CRM está determinado por las variables antes expuestas.

El rendimiento del programa CRM será definido a través del análisis de las métricas provisto por el software ZOHO, la verificación consiste en establecer si las evaluaciones de los indicadores de desempeño están siendo evaluados de forma periódica, estableciendo acciones correctivas en términos de dirección de relaciones o la modificación de objetivos del marketing de relaciones y características del programa.

La última fase del análisis en el cumplimiento de cuatro fases de implementación del sistema CRM, consiste en la mejora y terminación.

La meta del estudio es poder establecer un diagnóstico real del grado de implementación de una estrategia CRM, alineada con los objetivos del programa, basado en la estructura de implementación anteriormente descrita.

II. ANTECEDENTES

EQUIPSA, fundada el 11 junio de 1962 en Nicaragua, y tiene como principal actividad proveer de soluciones integrales de primer nivel en equipos, accesorios, repuestos y servicios a los sectores industriales, construcción, minería, compañías petroleras y de servicios.

El desarrollo de la empresa EQUIPSA ha tenido diversas fases a lo largo de su historia, desde la adquisición de marcas importantes como Kholer SDMO, Ingersoll Rand, Gilbarco, Doosan, Fill-Rite, entre otras, hasta la capacitación de su equipo de trabajo en el área técnica, de ventas y operaciones. Bajo la dirección del señor Mario Rappaccioli la Empresa EQUIPSA se desarrolló en distintas líneas de negocio como Manejo de Materiales, Energía y Potencia, Soluciones en detección y prevención de Incendios, Soluciones de Aire Comprimido, Portable Power, Equipos de Abastecimiento de Combustible, y a su vez ha expandido la empresa a toda Centroamérica.

En términos de sistemas operativos, EQUIPSA ha usado distintos softwares para la administración de sus operaciones contables, y comerciales. Uno de los sistemas de más antigüedad y mucha importancia para EQUIPSA es su Sistema Contable, SysContab, el cual ha sido implementado en todas las sucursales de EQUIPSA en la Región centroamericana, y ha permitido administrar la adquisición de inventarios, bodegas, costos de materia prima y equipos, e ingresos y gastos de las distintas operaciones de las sucursales de cada país. Sin embargo, las operaciones logísticas y comerciales han pasado por distintos esfuerzos de implementación y uso de sistemas desde usar Microsoft Excel hasta usar Google y Synchroteam, para intentar gestionar las actividades de los ejecutivos de venta y logística de servicios.

Hasta el año 2017 EQUIPSA, medía a sus ejecutivos de venta principalmente por los números de facturas confirmadas, en presentaciones y reportes elaborados en Microsoft Excel, lo cual podría tardar un par de días en obtener y ordenar la información para luego presentarla a las partes interesadas de la Organización. La información analizada y resumida, la almacenaban en carpetas compartidas en Google, para acceso de las personas interesadas y luego poder tomar decisiones.

Los servicios de mantenimiento, inspección o diagnóstico siempre se gestionaban a través de solicitudes escritas e impresas, para luego ser firmadas por los clientes y devueltas a EQUIPSA para ser archivadas físicamente. No existía un análisis constante ni en tiempo real de las gestiones del personal del área Comercial ni de logística, porque no se contaba con los medios necesarios y tecnología para hacerlo. De igual manera, al no poder medir las distintas gestiones internas, tampoco podían medir la productividad ni efectividad de sus ejecutivos en sus labores.

En 2017, luego de un análisis de necesidades internas, y sistemas empresariales para lograr los nuevos objetivos en el área comercial y logística, EQUIPSA tomó la decisión de implementar un Sistema para la Administración de la Relación con los Clientes (CRM). El propósito principal que EQUIPSA pretendía de este Sistema es generar las métricas necesarias para poder evaluar a sus ejecutivos de las áreas Comerciales y logística, y luego poder mejorar sus resultados en ambas áreas. Al mismo tiempo se empezó a trabajar una nueva cultura para adoptar la Estrategia CRM, lo cual implicaba indicar o registrar distintas actividades de los ejecutivos en el sistema CRM para dejar a un lado las libretas y documentos impresos, para hacer todo digital y automatizado.

Siendo así que EQUIPSA, desarrolló una Estrategia CRM en sus distintas sucursales de Centroamérica, y desde 2017 han estado haciendo uso de su Sistema CRM para generar las métricas necesarias de las áreas comerciales y logística, y así tomar decisiones efectivas, y apoyar a los ejecutivos a ser más productivos en sus labores, tomando como referencia importante en varios de sus ejemplos, la Estrategia CRM como clave para fidelización de clientes y aumento de productividad a nivel interno.

III. PLANTEAMIENTO SITUACIONAL

EQUIPSA cuenta con un sistema de gestión de clientes implementados desde el 2017 para sus procesos en el departamento comercial y logístico, las métricas generadas se utilizan para la toma de decisiones puntuales entorno al desempeño de estas áreas, que permitan identificar la trazabilidad de las actividades relacionadas con el servicio cliente.

Todo lo anterior está ligado estrechamente con la estrategia de gestión de clientes implementada por la empresa, con el objetivo de fidelizar a sus clientes existentes y nuevos. Por esta razón, la herramienta CRM adoptada por EQUIPSA se basa en esta estrategia que depende enteramente del compromiso de todos los miembros de la organización para generar los datos que requiere el software.

Actualmente la empresa maneja una cartera de clientes con necesidades particulares por sector económico y otras características, por lo que conocer dichas necesidades se vuelve imperativo para anticiparse y satisfacer de forma rápida y eficaz a cada cliente. Como todo sistema, el recurso humano y su compromiso (cultura) es fundamental para su correcta ejecución, por lo requiere evaluarse para definir si se están cumpliendo con los objetivos planteados en la estrategia CRM. Esta evaluación, hoy en día se realiza desde el punto de vista de las métricas sobre actividades ejecutadas y registradas en el sistema CRM.

IV. OBJETIVOS

IV.1. Objetivo General

- Evaluar la Productividad del Área Comercial y Logística de la Empresa EQUIPSA Nicaragua, al implementar una Estrategia de Administración de Relación con los Clientes (CRM)

IV.2. Objetivos Específicos

- Evaluar el proceso de desarrollo del CRM y su alcance para con los clientes y demás partes interesadas de las áreas comercial y logística
- Valorar la gestión y administración del programa CRM, desde la comprensión y responsabilidades de los trabajadores dentro del programa.
- Evaluar el proceso de mejora continua del sistema CRM respecto al compromiso de la Estrategia de manejo de la relación con los clientes.
- Analizar las métricas de las actividades dentro de los procesos realizados en el área Comercial contra los recursos actualmente implementados con la herramienta Administración de Relación con los Clientes (CRM) y sus objetivos esperados por la empresa.
- Analizar las métricas de las actividades dentro de los procesos realizados del área Logística y su relación con los recursos actualmente, con la herramienta Administración de Relación con los Clientes (CRM) y sus objetivos esperados por la empresa.

V. JUSTIFICACIÓN

Evaluar la productividad del área comercial y logística de EQUIPSA para medir el desempeño de su sistema CRM con base a la estrategia planteada y su relación para con la propuesta de valor definida en su mapa estratégico para con el cliente. Esto le permitirá a la empresa conocer si los elementos claves definidos para lograr esa satisfacción del cliente son efectivos.

Así también, la empresa logrará conocer el compromiso de los trabajadores para con la empresa y el compromiso de la empresa para con la implementación del CRM más allá del software ZOHO. Esto de vital importancia para lograr la implementación de un programa CRM exitoso.

Definir el marco para la implementación y evaluación de la estrategia considerando las fases desde su desarrollo, administración y dirección, medición de la productividad, y mejora continua. Con esto la empresa logrará medir la efectividad de la estrategia planteada en su mapa estratégico y definir los elementos realmente claves para cumplir con la propuesta de valor acorde a los intereses del cliente y accionistas.

Para el área comercial se logrará identificar los clientes que han sido desatendidos, los negocios que cada ejecutivo consigue y logra cerrar ya sea cada semana, cada día o cada mes, según las necesidades de la empresa. Con estos datos a la mano se evaluará la estrategia del área Comercial y su eficacia para lograr más ventas según los criterios considerados por esta.

Respecto al área de logística, se verificará las estadísticas y reportes de desempeño para el área. Analizando los KPI definidos para verificar si estas responden a situaciones de cambios.

Finalmente, la empresa con los resultados y recomendaciones planteadas en este estudio podrá tener una visión estratégica de su programa CRM, y la forma correcta de gestionarlo para que su propuesta de valor, sea realmente la misma que tienen sus clientes, al considerar las necesidades y expectativas de estos, para un servicio con soluciones personalizadas.

VI. MARCO TEÓRICO

VI.1. Enfoque empresarial basado en la Gestión de relaciones con los clientes (CRM)

VI.1.1. Definición de Estrategia basada en CRM

¿Qué es Estrategia CRM?

El día a día comercial implica una labor constante de seguimiento de clientes y oportunidades, muchas llamadas, muchos emails y la gestión de un gran volumen de información. Además, el papel de ventas requiere en la mayoría de los casos una capacidad de negociación muy elevada ya que frecuentemente tienen que afrontar situaciones tensas en las que se chocan los intereses, los presupuestos y las expectativas de los clientes.

Entre la definición de lo que es CRM se debe estar claro de los alcances que normalmente se visualiza la gestión de relación con los clientes. Por lo tanto, el concepto no se puede limitar a la implementación de una tecnología específica (herramienta de software), tampoco a una implementación de serie de soluciones tecnológicas orientadas a la atención al cliente, esta definición debe abarcar un acercamiento más holístico referente a la administración de relación con los clientes que permita crear valor financiero para la empresa (Payne & Frow, 2005).

El CRM (Customer Relationship Management), se refiere a la Administración más efectiva y eficiente al momento de interactuar con los clientes. Al respecto, Alfredo De Goyeneche, en su publicación en la revista Economía y Administración de la Universidad de Chile, se refiere al CRM como "...un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes".

VI.1.2. Proceso de gestión de relaciones con los clientes

El proceso de gestión CRM depende de la capacidad de los colaboradores de la empresa de crear relaciones con los clientes más allá de una simple gestión de ventas.

Por lo tanto, a continuación, se detallan los elementos que debe contener una adecuada gestión de relación con los clientes.

VI.1.2.1. Indicadores de gestión de relación con los clientes

Esto conlleva la aplicación de factores claves del éxito para su correcta implementación como son: organizativos, orientación al cliente, tecnológicos y gestión del conocimiento (Ramón-Jerónimo, 2013)

El factor organizativo está determinado sobre la base de la estructura organizativa de la empresa y el establecimiento de equipos de trabajo enfocados hacia el cliente. Basándose para esto en el compromiso del recurso humano necesario para la satisfacción del cliente. Sin embargo, este compromiso dependerá del aprendizaje y crecimiento del personal que hacen sus actividades enfocados en la satisfacción de los mismos y que a su vez se traduce en efectos financieros del negocio (Buttle, 2004)

Según el (Ministerio de Fomento, 2006) la orientación al cliente debe estar basada en su manera de conocer sus necesidades y expectativas, para esto se debe establecer un método de medida de dicha satisfacción que tenga las siguientes características:

1. Sistema basado en el cliente y no en hipótesis arbitrarias
2. El proceso debe ser riguroso y detallado para eliminar cualquier sesgo
3. Todos los aspectos medidos deben expresarse en valores cuantitativos para permitir su fácil comprensión
4. En todas las fases del proceso deben controlarse los errores y posibles inconsistencias.

5. Debe realizarse una correcta determinación de los pesos de los distintos aspectos estudiados.

La tecnología de información como herramienta básica para obtener datos útiles sobre clientes es importante, sin embargo, debe estar integrada y automatizada para permitir el análisis y distribución de la información de las necesidades de los clientes rápida, precisa y vinculada con los responsables de los procesos encargados de satisfacer o anticiparse a dichas necesidades para una correcta gestión del CRM, (Ramón-Jerónimo, 2013)

La gestión del conocimiento es otro factor indispensable para lograr una correcta implementación de un sistema de gestión de relación con los clientes. Primeramente, el objetivo de la gestión del conocimiento es extraer de forma resumida información vital y significativa de una voluminosa cantidad de datos disponible de una variedad de fuentes, internas y externas, para su correcta utilización. Para esto las organizaciones utilizan herramientas informáticas para asimilar este volumen de información y efectivamente diseminarlo entre sus empleados. Por lo tanto, gestión del conocimiento se define como: *“La disciplina de gestión que trata el capital intelectual como un activo administrado, no se trata de crear una base de datos central que sea una réplica completa de todo lo que saben los empleados o que está integrado en los sistemas que utilizan, la gestión del conocimiento se trata de abarcar una diversidad de fuentes de conocimientos como sistema heredado, almacenes de datos existentes, los portales, los sitios web, clientes, proveedores, socios, agencias de investigación de mercadeo externas y cultivando este conocimiento donde reside”*. (Sharma, Singh, & Ranjan, 2001)

VI.1.2.2. Objetivo del proceso de gestión de relación con los clientes

El objetivo último de establecer un proceso de relación con los clientes, bajo un enfoque estratégico, es el de crear valor para los accionistas a través del desarrollo de relaciones adecuadas con los clientes clave y segmentos de clientes, CRM une el potencial de las estrategias de marketing relacional y de TI para crear relaciones

rentables a largo plazo con los clientes y otras partes interesadas clave (Payne & Frow, 2005).

El mismo autor establece que: *“CRM ofrece oportunidades mejoradas para usar datos e información para comprender a los clientes y crear valor con ellos. Esto requiere una integración multifuncional de procesos personas, operaciones y capacidades de marketing que se habilita a través de la información, la tecnología y la aplicación”*. Por lo tanto, esta integración entre los procesos debe estar presente en la empresa para que sea efectiva la gestión de relación con sus clientes y se cumpla el objetivo del CRM.

VI.1.3. Capacidad del recurso humano de desarrollar relaciones con los clientes.

La capacidad de desarrollar relaciones con los clientes del personal de la empresa dependerá del desarrollo de su conocimiento (PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE, 2012)

VI.2. Implementación de estrategia de Gestión de relaciones con los clientes

Según (Ramón-Jerónimo, 2013) la estrategia de implementación de CRM se plantea desde una doble perspectiva: estratégica y operativa. Desde el punto de vista estratégico el CRM incide en el establecimiento de relaciones cercanas e interactivas entre la empresa y sus compradores, alineando los procesos de negocio con las necesidades del cliente, en cambio desde el aspecto operativo consiste en integrar los procesos de ventas con los de la cadena de suministros para así identificar los clientes más rentables, desarrollando su compromiso mediante el suministro de productos y servicios más personalizados.

El proceso de desarrollo de la estrategia implica una evaluación detallada de la estrategia comercial y el desarrollo de una estrategia cliente adecuada. (Payne & Frow, 2005)

La estructura para la implementación de la estrategia CRM debe soportarse en cuatro procesos generales como son:

1. Desarrollo
2. Administración y Dirección
3. Actuación
4. Evolución

VI.2.1. Desarrollo

El proceso de desarrollo requiere que la empresa identifique los clientes o grupos de clientes específicos a los cuales enfocar el programa CRM. Esto es importante en la fase inicial para obtener experiencia y resultados exitosos, el alcance se ampliará para incluir otros clientes. Es importante recordar que la esencia de un programa CRM es la selección del 20% de los clientes que generan el 80% de los ingresos. Por lo tanto, las empresas no deben dedicar el mismo esfuerzo y recursos para todos sus clientes sino para los clientes más rentables (Parvatiyar & Jagdish, 2001).

VI.2.2. Administración y Dirección

Se debe gestionar y administrar el programa CRM de tal forma que todos los trabajadores y asociados (proveedores) comprendan y se responsabilicen de su rol dentro del programa. Para esto se debe considerar decisiones referentes a: especificación de las tareas (roles), comunicación, lazos comunes, proceso de planeación, proceso de alineación, motivación del empleado y proceso de monitoreo (Parvatiyar & Jagdish, 2001).

VI.2.3. Medición de la Productividad

En términos operativos, el sistema CRM podrá documentar las actividades del personal involucrado, y por lo tanto será posible extraer datos de manera resumida en gráficos o tablas, para ser usados en la toma de decisiones estratégicas. Al mismo tiempo, el sistema CRM debe ser una herramienta capaz de contener

automatizaciones y alertas que se ejecuten según los criterios que define la organización, lo cual funcionará para medir los resultados de forma constante.

Se debe realizar mediciones del rendimiento del sistema CRM de forma periódica, siguiendo como base la medición de satisfacción de las relaciones. Es decir, que se debe considerar las relaciones de las partes interesadas con el programa CRM y no limitado únicamente a la satisfacción del cliente, la idea es conocer el grado de relación de ambos lados de la pareja, tanto clientes internos (incluye proveedores) como externos (Parvatiyar & Jagdish, 2001).

VI.2.4. Mejora

Todo sistema el CRM debe pasar por un proceso de mejora continua que permita su evolución a medida que se observan los resultados a través del tiempo. La manera en que se de esta evolución puede ser planificada o de forma natural. Sin embargo, a medida que el sistema evoluciona se deben tomar decisiones dirigidas a la continuación, terminación, mejora o modificación del compromiso en la relación con los clientes, y no solamente a un nivel técnico que cumpla con registros de información sin tener un propósito estratégico. (Parvatiyar & Jagdish, 2001).

VI.3. Método de implementación sistema IT CRM

El CRM – Customer Relationship Management es una arquitectura que combina los procesos de negocio y tecnologías orientadas a la comprensión de los clientes con respecto a quienes son, lo que hacen y lo que les gusta. Busca la eficacia en el proceso de toma de decisiones, teniendo en las informaciones de los clientes la manera de aumentar la rentabilidad, la aplicación de nuevas estrategias y la búsqueda de la competitividad. (Antonio Valle Cali, 2015)

Según Cali, las barreras más comunes a la implementación de CRM en la actualidad incluyen: el alto costo de implantación, mantenimiento y actualización; el coste de la formación de los usuarios y la falta de planificación para la correcta implementación del CRM en la Organización para satisfacer las demandas de la Organización; y las posibles limitaciones del CRM sería la mala formación y actualización de la base de datos, lo que genera información inconsistente y no

coincide con la realidad , lo que lleva a la organización a tomar decisiones y estrategias de marketing equivocadas.

Un aspecto importante en relación con los recursos humanos de la Organización es la capacitación de los proveedores de soluciones de CRM para el correcto desarrollo de las calificaciones en la implantación del proyecto. Los recursos humanos, como destaca Bogmann, son muy importantes en los proyectos de CRM. Contextualiza que las comunicaciones bidireccionales requieren claridad y deben producirse en un lenguaje inteligible para los involucrados.

VI.3.1. Procesos

Hay un sinnúmero de beneficios que el CRM puede proporcionar a las Organizaciones y el hecho es que cada vez más empresas han adoptado esta herramienta para ayudar en los procesos de toma de decisiones de negocios. Sin embargo, la implementación de una herramienta de CRM realizada sin una planificación adecuada puede tener graves consecuencias para la organización, desde la generación de información incorrecta a la subutilización del sistema.

Laudon y Laudon señalan que invertir sólo en el software de CRM no producirá automáticamente una mejor información acerca de los clientes, y muchos sistemas de gestión de la relación con los clientes no alcanzan plenamente sus objetivos. Estos sistemas requieren cambios en los procesos de venta marketing, y servicio de atención al cliente para fomentar el intercambio de información de los clientes, apoyo de la dirección y una idea muy clara de los beneficios que se pueden obtener a partir de la consolidación de los datos de los clientes. (Antonio Valle Cali, 2015)

Entonces, para implementar correctamente una Estrategia CRM, es necesario que la empresa defina muy bien sus objetivos entorno al área comercial, marketing, logística y demás, para luego integrarse y adecuarse a la herramienta tecnológica CRM. De tal manera que los procesos de dichos departamentos deberán estar muy bien definidos y aprobados por los actores que darán inicio a un proceso de implementación de un CRM, de lo contrario todo lo que se configure o prepare en el sistema CRM no coincidirá con la forma de trabajo y actividades definidos en los

procesos de la Organización y esto puede causar un desorden y falta de coherencia en dicho proyecto. (Novazys, 2019).

VI.3.1.1. Evaluación del Compromiso Laboral

El compromiso laboral es difícil de medir ya que se tiende a confundir con satisfacción de los empleados o con la motivación de estos, por ejemplo la definición de (Allen, 2014), lo establece como: “....*el compromiso emocional que los empleados sienten hacia su organización y las acciones que toman para garantizar el éxito de la organización; los empleados comprometidos demuestran cuidado, dedicación, entusiasmo, responsabilidad y enfoque en resultados*”. Aunque menciona características que deben tener los empleados comprometidos, siempre tiene su fundamento en las emociones y el grado de motivación de estos para con la organización.

Aunque la motivación del empleado es parte fundamental del desempeño, el compromiso laboral involucra cuatro factores, que deben ser cubiertos para lograr la el compromiso del empleado, siendo estos: necesidades básicas, aspectos individuales, trabajo en equipo y crecimiento, (Gallup, 2013). Siendo la definición de compromiso laboral aquella dónde estos aspectos estén cubiertos en la empresa.

El primer factor referido a las necesidades básicas que permita responder la pregunta del trabajador en cuanto a cómo puede crecer dentro de la organización. Sino están cubierta estas necesidades el compromiso no puede ser alcanzado por parte del trabajador, lo que a su vez se transfiere a una ineficaz implementación de cualquier sistema de gestión que se quiera implementar. Principalmente un sistema de gestión de relación con los clientes CRM, cuya iniciativa o programa consiste en tres elementos básicos: personas, procesos y tecnologías, (Khalid Rababah, 2011). Los dos últimos se pueden controlar como empresa, a través de una supervisión y controles efectivos. Sin embargo, el crear una cultura en las personas depende del grado de compromiso de estas con la empresa para el cambio en la manera que se gestiona la relación con los clientes.

La tabla a continuación detalla los factores determinantes a hacer analizados agrupados con las preguntas realizadas al personal de EQUIPSA de las áreas comercial y logística.

Tabla 1. Preguntas relacionadas para medir el compromiso del trabajador.

Aspectos del compromiso	Preguntas
Necesidades Básicas ¿Cómo puedo crecer?	¿Sé que se espera de mí en el trabajo?
	¿Cuento con los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo?
Individual ¿Siento qué pertenezco?	¿En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago cada día?
	¿En los últimos treinta días, he recibido reconocimiento elogios por hacer buen trabajo?
	¿A mi supervisor, o alguien del trabajo, parezco importante como persona?
	¿Hay alguien en el trabajo que fomente mi desarrollo?
Trabajo en Equipo ¿Qué doy?	¿Se toman en cuenta mis opiniones?
	¿La misión / propósito de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante?
	¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos con hacer un trabajo de calidad?
	¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?
Crecimiento ¿Qué recibo?	¿En los últimos seis meses, alguien del trabajo me ha hablado sobre mis avances?
	¿Durante este último año, tuve la oportunidad de trabajar para aprender a crecer?

Fuente: (Gallup, 2013).

La encuesta se implementó como preguntas dicotómicas, “Sí” o “No”, esto con el objetivo de restringir las respuestas y reducir las dudas para obtener resultados concretos.

VI.3.2. Diseño y configuración

La Implantación CRM requerirá del talento y la energía de un amplio abanico de expertos, ya que CRM incluye múltiples áreas de la empresa. Es importante recibir soporte de los distintos departamentos: ventas, marketing, servicio, producción, finanzas, etc. Distintos miembros de cada departamento deben participar del proyecto de implantación para que generen valor añadido y aporten su “Know-how” a los procesos afectados, y para alcanzar la aceptación del nuevo sistema por los diferentes segmentos de la compañía. (Ignacio García Varcárcel)

Según Varcárcel, para ofrecer productos y servicios personalizados, acompañados de un servicio excelente sin caídas de beneficio en un mercado de masas cada vez más globalizado, se necesita de la tecnología emergente en el área de las bases de datos, redes, automatización de la fuerza de ventas y los nuevos canales de contacto con los clientes que permitan alcanzar altos niveles de personalización.

Un sistema CRM debería permitir Configurar, registrar y utilizar:

- Canales de comunicación con el cliente, convencional y emergente, como call centers, sitio web, y los tradicionales como puntos de venta.
- Software front-office, capaz de automatizar las actividades de los procesos de venta, servicio, marketing y demás.
- Herramientas de Back-Office, como base de datos, data marts departamentales, data minig y herramientas de query, así como soluciones de workflow.

VI.3.3. Capacitación técnica

Convencer a todos los departamentos afectados de la necesidad de implantar una Estrategia CRM es la llave del éxito del proyecto, involucrando en cada fase a los grupos afectados e informándoles del valor añadido de la automatización de procesos resultantes, se puede gestionar y minimizar el impacto producido por el cambio. (Ignacio García Varcárcel)

VI.3.4.ZOHO como herramienta tecnológica en la aplicación de CRM

ZOHO CRM está diseñado con el negocio moderno en mente. Al brindarle información sobre el rendimiento de sus ventas para ver qué funciona y qué no funciona, le permite realizar los ajustes adecuados. También puede mantener a su equipo de ventas encaminado mediante la configuración automática de correos electrónicos y ensayos para los clientes, de modo que ninguna tarea o ventaja se caiga por las grietas.

ZOHO CRM ofrece una visión completa y detallada de cada cliente, lo que le permite no solo ver la información de contacto, sino también el historial de compras, los intereses personales e incluso la forma en que interactúan con el sitio web de su empresa.

“Diseñamos ZOHO CRM con el propietario de medianas y pequeñas empresas en mente. No importa cuál sea la industria o el presupuesto, puede ayudarlo a encontrar nuevos clientes potenciales, cerrar más operaciones y, en última instancia, hacer que su negocio se convierta en lo que siempre ha soñado que podría ser”. (Austin Ries, 2017)

VI.4. Evaluación de productividad

VI.4.1. Concepto de productividad

Cómo productividad adoptaremos el concepto establecido por (Frank M. Gryna, 2007), el cuál es: *“La productividad es el cociente de producto vendible dividido entre los recursos utilizados. Los recursos incluyen mano de obra, materia prima y capital. Cualquiera de éstos (o el total) puede ser el denominador en la razón de productividad”*. A continuación, se describen los indicadores de productividad a ser considerados en el estudio.

VI.4.2. Indicadores de productividad

VI.4.2.1. Personal

Para medir la productividad de un equipo de trabajo, será necesario definir los principales indicadores que reflejen el verdadero valor del trabajo de cada uno, a lo largo de sus funciones. Hoy en día, la productividad de los colaboradores no debe considerarse solamente en la cantidad de bienes o servicios producidos, sino que deben tomarse en cuenta la calidad de sus funciones, su compromiso, motivación, satisfacción, trabajo en equipo y el clima organizacional.

Para un colaborador que tiene claros sus objetivos y los indicadores que los soportan, será más fácil para él, ser eficiente en sus funciones, desde el punto de vista operativo. Pero desde el punto de vista de recursos humanos, se debe de facilitar un ambiente propicio para el desempeño de las funciones, retroalimentaciones constantes por parte de los superiores, contar con un plan de capacitaciones, permitir evaluar a sus compañeros o la organización misma, y comunicar constantemente los valores, misión y visión de la empresa. Estas prácticas permitirán un entorno adecuado para evaluar la productividad de los colaboradores, sabiendo que depende de los factores internos y externos que influyen en los empleados. (Julio Castro, 2015)

VI.4.2.2. Por proceso

Los indicadores de proceso se diferencian de los indicadores de resultados, porque los primeros se utilizan para monitorear la cantidad y el tipo de actividades a ejecutar; mientras que los de resultado evalúan si la actividad alcanzó los objetivos propuestos o no.

Respecto a los indicadores de proceso, lo recomendable es que se aplique al menos un indicador por cada tarea que se quiera medir; el cual deberá ser claro, específico y que describa lo que se está midiendo. Estos indicadores, son herramientas claves que ayudan a determinar los resultados de los procesos con relación a las metas definidas inicialmente. (Mejía Cañas, 2013)

Estos indicadores ayudan a definir las responsabilidades de cada miembro del equipo comercial dentro de cada proceso, facilitan la delegación de las tareas y el entendimiento de los procesos identificando las oportunidades y los problemas. En esta misma línea, se debe tener en consideración la revisión continua de los indicadores según las actualizaciones de los procesos, manteniéndose alineados a los objetivos estratégicos de la empresa.

Cuanto mejor definido estén los indicadores de proceso, menores serán las opciones de que la información sea errónea. Entre otros, los peores enemigos de los indicadores son la ambigüedad, la imprecisión, la dificultad para su aplicación o la falta de sintonía con el proceso que se está desarrollando. (EAE Business School, 2016)

VI.4.3. Método de evaluación de la productividad

Una de las principales actividades que se deben realizar en el departamento comercial, es establecer controles que permitan monitorear y garantizar que el equipo de ventas esté dando su máximo potencial para alcanzar las metas del área y cumplir los objetivos estratégicos del negocio.

Una empresa es considerada productiva cuando consigue optimizar el uso de sus recursos. Por esta razón, es de vital importancia determinar los indicadores de medición que estén relacionados con la estrategia comercial y con los objetivos de la empresa. Estos indicadores deben ser específicos, alcanzables, medibles y sobre todo enmarcados en un período de tiempo que permita hacer comparaciones entre un período y otro.

En este caso en particular, de Equipos Comerciales, para obtener mayor visibilidad de los indicadores a medir, es recomendable que se dividan según las etapas del proceso comercial, entre las cuales podemos mencionar:

- Preventa
- Venta
- Post-venta

En cada una de las etapas se recomienda, la recopilación de datos periódicamente, de manera que se puedan comparar resultados actuales con los de periodos anteriores. Además, que nos permitirá hacer ajustes oportunos identificando la etapa del proceso comercial que necesita ser modificada, sin tener la necesidad de alterar las demás.

De esta manera, los reportes según la etapa comercial darán datos relevantes de manera individual; pero su valor real se encontrará en poder tomar esa información para analizarla desde un punto de vista global, que impacte en toda la organización. La definición de los indicadores, la evaluación y el seguimiento constituyen, la base para saber el nivel de cumplimiento de los resultados deseados y hacia dónde se deben orientar las mejoras de los procesos. (Julio Castro, 2015).

VII. MARCO METODOLÓGICO

VII.1. Tipo de Estudio

El tipo de investigación realizada en esta tesis fue descriptiva, transversal - documental, debido a que se verificó el desempeño y eficacia de la estrategia de administración de la relación con los clientes de las áreas logística y comercial al día de hoy, en la empresa EQUIPSA.

Se analizaron los indicadores y componentes de la estrategia CRM para las áreas logística y comercial en la empresa EQUIPSA, para determinar la productividad de estas áreas tomando como referencia las métricas generadas por el software ZOHO, y partiendo de la metodología de evaluación de los autores referidos en este estudio.

Como parte de la estructura de análisis de este estudio, se tomó en consideración el mapa de procesos y propuesta de valor de la empresa EQUIPSA, como un punto de partida y referencias al momento de interpretar los componentes de éxito de la estrategia CRM, ya que cada empresa tiene un enfoque diferente en sus operaciones comerciales y logísticas, por tanto, esto fue de gran importancia para completar esta investigación.

VII.2. Universo de Estudio

El estudio se concentra en los procesos de las áreas comercial y logística de la empresa EQUIPSA Nicaragua y su aplicación del programa CRM como estrategia para gestión de la relación con sus clientes internos y externos de la organización.

Se definen como objeto de estudio al personal operativo del área comercial y logística o de servicio de la empresa, y al personal administrativo gerencial de la misma. El personal operativo brindó información desde el punto de vista técnico sobre el uso del sistema CRM y el compromiso en sus responsabilidades en base a su perfil de puesto. El personal administrativo gerencial facilitó información estratégica sobre sus métricas comerciales, analíticas, propuesta de valor,

directrices administrativas y el enfoque CRM como estrategia empresarial de EQUIPSA.

VII.3. Descripción de las Fuentes de Información

La obtención de datos se hará a partir de fuentes primarias y secundarias, para esto se define como primaria el personal de venta, gerente comercial, gerente logística y servicio de atención al cliente. Como fuentes secundarias se establece el manual de identidad corporativa, base de datos del sistema ZOHO-CRM, mapa de procesos y encuestas de satisfacción de clientes.

VII.4. Tipo de información requerida de las Fuentes

Gerente Comercial y Logística:

1. *Estrategia Comercial y de Gestión de Relación con los clientes*

1. interrelación de los procesos del área comercial, marketing y servicios
2. sistema de comunicación clientes internos y externos
3. nivel de satisfacción de relación con los clientes
4. principales componentes de la estrategia de gestión de relación con los clientes
5. definición de formatos de correos, cotización, y documentación a clientes
6. propósito de la estrategia CRM
7. compromiso de cada área de la empresa para cumplir con el propósito de la estrategia CRM
8. definición de métricas en base a la estrategia CRM, entorno a las áreas comercial, marketing y servicios

- previo al proceso comercial;
- durante el proceso comercial;
- posterior el proceso comercial
 1. fidelización a clientes actuales
 2. servicios de garantías a clientes activos
 3. retomar clientes antiguos
- durante el proceso de recepción de nuevas solicitudes de servicios.
- durante el proceso de desarrollo de servicios.
- posterior a la entrega de los servicios.

9. retroalimentación de las actuales prácticas sobre la estrategia comercial de la empresa.

2. Usuarios del CRM

1. Cobertura de las necesidades básicas para los usuarios del CRM, enfocada a la facilidad de recursos y conocimiento de las expectativas de la empresa del trabajo que estos realizan.
2. El apoyo recibido o percibido por estos de parte de la empresa, respecto a motivación, desarrollo personal y profesional.
3. Establecer el sentido de pertenencia de los trabajadores que les permita realizar trabajo en equipo.
4. Perspectivas de crecimiento para definir el grado de permanencia de estos en su trabajo.

3. Estructura de Sistema CRM

1. Desarrollo de Módulos de CRM según la Estrategia Comercial y sus Procesos
 - creación de campos;
 - creación de reglas automáticas;
 - creación de correos de notificación para seguimiento de los procesos.
 2. desarrollo de gráficas y reportes en base a las métricas según la estrategia CRM.
 3. seguridad de la información del sistema CRM.
 4. validación del uso técnico correcto del sistema CRM.
 5. retroalimentación del uso del sistema CRM.
4. Evaluación del desempeño de la estrategia CRM
 1. validación y análisis de la revisión de las métricas indicadas sobre la estrategia CRM
 2. Validación y análisis del Compromiso del personal del área comercial y servicios en su cumplimiento de la Estrategia CRM
 3. Validación y análisis de la Estrategia CRM acorde los valores y principios de la Empresa en General

VII.5. Instrumentos para la Recopilación de Datos

Los instrumentos utilizados en esta tesis fueron basados en los métodos de entrevistas, encuestas, observación y solicitud de información electrónica. Dichos instrumentos fueron elaborados tomando en cuenta las principales evidencias que se requiere para analizar un CRM y una metodología de trabajo enfocado en la

satisfacción de los clientes. Las entrevistas fueron redactadas con preguntas cerradas y abiertas, para permitir un análisis cualitativo y también cuantitativo sobre este tipo de instrumento. De igual manera, el método de observación y solicitud de información electrónica fue trabajado mediante reuniones presenciales y virtuales con el personal de la empresa EQUIPSA para tomar en consideración el ambiente de trabajo y sus posibles influencias.

Primeramente, se harán entrevistas a los responsables de procesos del programa CRM, a través de la formulación de preguntas específicas que permitan establecer la estrategia de CRM implementada, si está definida, el alcance de la misma y la manera en que esta es medida.

La Encuesta permitirá medir el compromiso laboral de los trabajadores de EQUIPSA en el área comercial y logística, que ayudará a determinar si es factor determinante para una correcta ejecución de la estrategia basada en CRM.

- Q12 usuarios del CRM (personal de logística y comercial), ver Anexo Titulo XVI.2.

VII.6. Procedimiento para la recolección de información

Se realizaron 3 etapas para la recolección de información, según la disponibilidad de la empresa para atender al personal encargado del levantamiento. La primera etapa consistió en solicitar toda la información documental referente a la organización, así como, su estructura, política de relación con los clientes, mapa de procesos y los responsables de su ejecución y evidencia sobre el compromiso de la constante mejora de esta metodología

La segunda etapa consistió en la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información requerida en la empresa, esto con el objetivo de relacionar la información documental (referente a la estrategia CRM) y el cumplimiento en su ejecución con los clientes internos y externos. En esta etapa se le solicitó a gerencia de la empresa que distribuyera por medio de enlaces web, las

encuestas dirigidas al personal administrativo y operativo del área comercial y logística.

La tercera etapa nos permitió desarrollar una serie de reuniones virtuales y presenciales para obtener información respecto a la interacción práctica de las áreas comercial y de servicios, y sus expectativas sobre la herramienta CRM. Esta etapa fue dirigida exclusivamente para recopilar información y comprender de parte de la alta gerencia de la empresa, los lineamientos que se esperan desarrollar a corto plazo sobre las iniciativas de mejora de la relación con los clientes

VII.7. Procesamiento de la información

Las entrevistas realizadas, fueron procesadas con las herramientas Zoho Survey y Zoho Analytics, las cuales nos permitieron elaborar gráficos y tableros de información sobre las respuestas de las entrevistas. La forma de interpretar dichos tableros y gráficos fue mediante la valoración del promedio de cada respuesta grupal, tanto del área comercial como de servicios, y de ambas. Así también por medio del Microsoft Word se procedió a registrar el análisis descriptivo textual de las respuestas de desarrollo, por lo que se dedicó tiempo en la valoración de cada respuesta, consultas constantes a la alta gerencia de EQUIPSA e interrelacionar los documentos solicitados en las etapas de recopilación de información respecto las respuestas brindadas en estas encuestas.

Es importante mencionar que mucha de esta interpretación y procesamiento de información es basada en los autores citados en el marco de referencia, sin embargo, la manera de redactar y abordar cada uno de los instrumentos de recolección de datos, fue resultado de una revisión, comprensión y constante comunicación entre los autores de la presente tesis.

VII.7.1.1. Escala de relación de cumplimiento de la implementación de la estrategia CRM

Para la interpretación apropiada respecto al cumplimiento de la Estrategia CRM en la empresa EQUIPSA, se ha desarrollado un marco de escalas basado en las definiciones de un CRM exitoso según Jagdish, Sahut, Soltani, la aprobación de EQUIPSA y una empresa consultora experta en desarrollos CRM en la región latinoamericana, Novazys. Este modelo de escalas está compuesto por un porcentaje según el grado de cumplimiento de cada componente de éxito de una Estrategia CRM, dicha escala es de 1 a 4, donde corresponde a un 0%, 30%, 70% y 100% respectivamente. Al mismo tiempo, este método de evaluación se divide en 4 aspectos importantes: Definición, Comunicación, Evaluación y Mejora. Cada uno de los componentes se deben interpretar. La definición trata de considerar los aspectos necesarios para conceptualizar cada uno de los componentes, de tal manera que se explica correctamente su función, expectativas y consecuencias, con base a los criterios de la organización. La comunicación consiste en evaluar la capacidad de difusión y transmisión de cada componente de la Estrategia CRM, tomando en consideración periodicidad, medios y responsables de realizar la difusión. La evaluación se trata de verificar que la empresa cuenta con las herramientas y personal designado para realizar las evaluaciones sobre cada componente de la estrategia CRM, donde se espera encontrar resultados de forma clara para luego tomar decisiones con base a los mismos. La mejora se analizará identificando las estrategias e iniciativas de mejoras en cualquiera de los 3 puntos anteriores, ya que puede tomarse en consideración las mejoras en la definición, comunicación o bien la evaluación misma. Se estará considerando las mejoras según el tiempo de uso de la herramienta y estrategia CRM previamente implementada, como las iniciativas de mejoras que se proyectan realizar.

Al finalizar el análisis de cada uno de los componentes, se obtendrá un resultado en porcentaje global sobre el grado de cumplimiento total de la Estrategia CRM para la empresa EQUIPSA, lo cual permitirá entender de una manera cuantitativa el desempeño de la Estrategia CRM completa.

VIII. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS COMERCIAL Y LOGÍSTICO

VIII.1.1. Descripción del Proceso Comercial

El proceso comercial en la empresa EQUIPSA se divide en 3 aspectos principales, pre-venta, venta y post-venta. Durante el proceso de pre-venta los asesores comerciales tienen la responsabilidad de la búsqueda incesante de nuevos clientes nuevos clientes, generar acciones de atracción de posibles clientes, haciendo uso de los distintos medios de comunicación tales como correo, sitio web, mensajes de texto y central telefónica. En este primer proceso se deben de registrar en el sistema CRM todas las actividades de generación de prospectos e información, con sus respectivos seguimientos.

Como parte del proceso de venta, se registran las oportunidades de negocio y todas sus características necesarias para dar un correcto seguimiento de cada una de las fases de la oportunidad. En esta etapa se deben documentar todas las comunicaciones entorno a las ofertas, negociaciones y tomadores de decisión de compra, para que se mantenga un amplio conocimiento de todo lo que está pasando con cada cliente. Cuando es necesario, el gerente comercial interviene en las negociaciones y apoya a los asesores comerciales para lograr cerrar los negocios y dar las mejores condiciones de venta a los clientes. De igual manera, en esta etapa se mantiene la trazabilidad de las cotizaciones y los motivos de cambio en las mismas, o bien el motivo de pérdida en caso de no lograr cerrar el negocio. Al finalizar esta etapa y lograr ganar la venta, se procede a confirmar el pedido o negocio y empiezan a organizar la entrega, compra o distribución del equipo o servicio contratado por el cliente.

En el proceso post-venta se realizan actividades de seguimiento frecuente para mantener una relación comercial oportuna para con los clientes, tales como valoraciones de los equipos o servicios brindados previamente, propuestas de mejoras, invitaciones a eventos a fines o de interés para los clientes, o bien brindar información constante por medio de los canales de comunicación oficiales de la empresa.

A través de todas estas actividades comerciales, el equipo administrativo supone involucrarse en un constante análisis y valoración de la veracidad de información, apoyo al equipo de ventas, comunicación del compromiso, valores y misión de la empresa, y analizar los datos cuantitativos que proporciona la herramienta CRM. Esto es parte de un ciclo constante en el cual la responsabilidad de las actividades comerciales depende de la habilidad técnica, el compromiso y la motivación del personal de trabajo.

VIII.1.2. Descripción del Proceso Logístico

Una vez finalizado el proceso de venta, empieza el desarrollo del proceso logístico interno de servicios. En esta etapa, el proceso logístico consiste en la compra y la entrega del servicio o equipo vendidos a los clientes. Cuando se trata de una entrega e instalación de equipos, el proceso consiste en la colocación de pedidos a fabricantes y el seguimiento desde la importación hasta la entrega y capacitación al cliente. Para el desarrollo efectivo de este proceso se cuenta con la herramienta Zoho CRM para documentar cada una de las etapas de esta logística, entre ellas: solicitud de pedido, revisión logística, autorización de gerencia, colocar pedido a fabricante, proceso de fabricación, en tránsito, en consolidación, entre otras. En cada una de estas etapas se registra la documentación, observaciones, y cualquier contratiempo que pueda ocurrir durante este proceso, de tal manera que el equipo involucrado en estas actividades esté al tanto de las causas y efectos que conllevan.

Como parte de las automatizaciones del sistema CRM a lo largo de estas etapas, se pueden mencionar y considerar importantes, las notificaciones directas a los clientes para darles a conocer sobre el estado de sus pedidos y las integraciones con el correo electrónico para que la comunicación entre la empresa y el cliente, se concentre en la misma herramienta para la toma de decisiones o simplemente para el control y trazabilidad de los acuerdos entre ambas partes. El gerente general de la empresa, es la persona que supervisa las operaciones de logística, sin embargo, hay personal dedicado a cumplir con las actividades técnicas y comunicaciones con los proveedores para que ejecuten cada uno de los procesos y detalles entorno a esa operación logística.

De igual manera, es considerado como un proceso logístico el desempeño de las actividades entorno a la ejecución de servicios de mantenimientos o algunos involucrados con actividades post-venta. Entre estas actividades se encuentran la solicitud de los servicios de revisión, y mantenimientos correctivos o preventivos, de los equipos instalados en la empresa del cliente. El personal de servicios es responsable de recibir las solicitudes de parte del equipo comercial, organizar las acciones para llevar a cabo el servicio en las oficinas del cliente, validar y coordinar la visita en las oficinas del cliente, registrar las observaciones posteriores al servicio realizado, y también de confirmar con el cliente la finalización del servicio.

Estos procesos de logística interna son fundamentales para cumplir con la calidad en servicio y atención al cliente, y se relacionan directamente con la propuesta de valor agregado que ofrece la empresa EQUIPSA a sus clientes. Al mismo tiempo, este proceso logístico implica una estrecha relación con los proveedores y por eso EQUIPSA invierte diversos esfuerzos para gestionar cada vez mejor las actividades involucradas entre ambas partes, con el objetivo de crear una relación comercial duradera y de calidad para compras y entregas, en tiempo y forma.

IX. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA CRM

EQUIPSA ha elaborado como parte de su gestión de relación con sus clientes un Mapa Estratégico de su proceso CRM. Como parte del objetivo principal de este trabajo se evaluará la implementación de la estrategia CRM de la empresa considerando las siguientes cuatro fases principales: Desarrollo, Administración y Dirección, Medición de la Productividad y Mejora.

IX.1. Desarrollo

IX.1.1. Compromiso de la Organización con el CRM

Aunque la alta gerencia está enfocada en desarrollar el programa CRM, se requiere de su implementación adecuada para lograr un crecimiento sostenido con una alta productividad. Es necesario resaltar, que EQUIPSA está completamente comprometida con el CRM valorando primeramente los criterios, considerando la definición del propósito del Programa CRM y sus metas operativas, así también desde la capacidad de la empresa de establecer relaciones ganar-ganar con sus clientes y socios claves, a través del conocimiento de sus requerimientos y necesidades que permitan aportar para la mejora de la efectividad del programa CRM.

Parte del compromiso de la empresa se logró evidenciar partiendo desde la definición del propósito del programa CRM, y definir su propuesta de valor para sus clientes. Sin embargo, dicha propuesta no reunía aspectos esenciales como los requerimientos y necesidades de los clientes claves. Al no llevar a cabo la empresa un proceso de evaluación de satisfacción de sus clientes, por no contar con indicadores para marketing, (ver XV.2 pregunta 6).

Por lo tanto, mientras la empresa no integre el proceso de retroalimentación de sus clientes, como principal prioridad, su compromiso para con los clientes, desde el aspecto más básico que es conocer sus necesidades y expectativas, no refleja un compromiso de la empresa para con el programa CRM.

IX.1.2. Definir los socios de negocios a gestionar con CRM

Si bien la selección de socios es una decisión importante para lograr los objetivos de CRM, no todas las empresas tienen un proceso formal de selección de socios-clientes. Algunos seleccionan socios - clientes siguiendo los juicios intuitivos de sus gerentes superiores y seleccionan otros socios de aquellos clientes que exigen ser seleccionados. Por otro lado, otras compañías tienen procesos formalizados de selección de socios relacionales mediante el uso de una amplia investigación y la evaluación de los criterios elegidos. Los criterios para la selección de socios varían según los objetivos y políticas de la empresa. Pueden variar desde un único criterio, como el potencial de ingresos del cliente, hasta múltiples criterios que incluyen variables como el compromiso del cliente, el ingenio, los valores de gestión, el liderazgo tecnológico y de mercado, presencia nacional y global, valor estratégico y procesos comerciales complementarios, (Parvatiyar & Jagdish, 2001).

La empresa mantiene un control acerca de sus clientes en proceso durante toda la etapa de prestación de un servicio o la venta de un bien, sin embargo, la selección de clientes claves no se realiza bajo criterios de selección específicos, únicamente se prioriza la atención con base a situaciones calificadas como emergencias dentro del sistema ZOHO. En caso de tener que priorizar la atención a sus clientes se hace con base a la intuición respecto a una percepción empírica de la importancia o no de un cliente específico.

La segmentación del cliente y la diferenciación del programa son necesarias para hacer coincidir el potencial de ingresos con las ofertas de servicios. Aquellos con mayor potencial de ingresos merecen una mayor asignación de costos y servicios.

IX.1.3. Desarrollo de la Estrategia CRM

Para lograr cumplir con sus objetivos y metas planteadas por la empresa EQUIPSA ha desarrollado un esquema de cuatro fases, en su Mapa Estratégico, que comprenden: Desarrollo, Procesos, Propuesta de Valor, y Finanzas.

La fase de “Desarrollo” consiste en garantizar los recursos necesarios para lograr realizar sus procesos. En esta se incluye el Capital Humano, Capital de Información

y Capital de Organización. Cómo Capital Humano se consideran los recursos necesarios referente a la contratación y retención del personal, entrenamiento técnico y comercial, conocimiento financiero (requerimiento del personal) y habilidades ejecutivas. Cada una de las competencias anteriores debe formar parte del personal de la empresa para ejecutar los procesos que le permiten conseguir las propuestas de valor definidas en su estrategia. Referente al “Capital de Información” se encuentran los sistemas informáticos de soporte para la correcta administración y ejecución de los diferentes procesos (apoyo, operativos y estratégicos). Estos le permiten a la empresa la automatización, el incremento en el uso de base de datos (análisis de datos) y la conectividad regional (Centroamérica). Finalmente, la fase del Capital de Organización, concentra la visión, misión, comunicación, valores y normas de conducta establecidos por la empresa.

La segunda fase se refiere al “Proceso” estos se encuentran divididos a su vez en cuatro subprocesos: Procesos, Relación (gestión de clientes), Innovación y Regulación. El primero se refiere a todas las actividades operativas, finanzas y contabilidad. La fase de Relación se refiere a: Procesos de venta (CRM), Sistemas de atención al cliente, comunicación, plan de mercadeo, alianzas estratégicas, y la intimidad con los proveedores. En la tercera fase, Innovación, EQUIPSA incluye al laboratorio, centro de distribución de inventario regionalizado, entrenamiento y nuevos módulos. Finalmente, la empresa establece la Regulación como un proceso que incluye, seguridad laboral y ambiental, responsabilidad social empresarial.

Para EQUIPSA todas las fases descritas anteriormente les permiten desarrollar su propuesta de valor con base a su estrategia de negocios enfocada en la retención de clientes, a través de la personalización de sus productos y servicios, ver apéndice XV.4 Ilustración 1. Cuya meta final es lograr la rentabilidad financiera proveniente de la estrategia de crecimiento y productividad.

Sin embargo, se ha evidenciado que el CRM implementado por la empresa se limita a una herramienta para el control del área Comercial y Logística, y no visualizado como una estrategia para la gestión de relación con los clientes, que abarque todos

los componentes del sistema de forma transversal, y no únicamente una parte de este.

Con esto se hace referencia a la falta de definición de un proceso de creación de valor que interrelacione el valor que recibe el cliente y el valor percibido por la organización, a través de la integración de los procesos de desarrollo de la estrategia de negocio, estrategia del cliente, y el análisis del valor del segmento de la vida del cliente. Todos estos elementos interrelacionados para definir la estrategia CRM, y que a su vez se ajusten a los canales físicos y virtuales a través de la administración de canales integrados, para evaluar el proceso de desempeño de CRM y este genere información útil que permita mejorar o cambiar la estrategia CRM anteriormente adoptada.

Con base a lo anterior, la estrategia definida debe ser evaluada y mejorada considerando al cliente y su percepción de valor. Para lograr la meta de rentabilidad que se ha impuesto la empresa de forma productiva.

IX.2. Administración y dirección

IX.2.1. Control de Asignaciones y Roles

Los roles y sus asignaciones están claramente definidos por la empresa, principalmente en las áreas comercial (ventas), servicios y Logística, para esto se asignan responsabilidades y controles a través del módulo Servicios, Pedidos y Equipos en ZOHO, dónde se crean las asignaciones y responsabilidades de cada responsable de proceso dentro del programa CRM. Esta metodología, por ejemplo, aplicada para todo el proceso de ventas, permite a la empresa gestionar de forma precisa, “la puntualidad”, vista desde la perspectiva del cliente con base a la respuesta de la empresa en las diferentes fases de la compra hasta su cierre con la entrega del bien o servicio.

Por ejemplo, EQUIPSA para establecer un control de la “puntualidad” como una actividad que añade valor, la empresa ha creado y mantenido el control del indicador en el área Logística, de “Hora de Respuesta entre Status de Servicio” y el indicador referente a Hora de Respuesta entre Fases Status” o tipo de servicio. Ambos

permiten, establecer con base al tiempo de entrega del equipo o servicio acordado con el cliente, llevar un seguimiento del servicio y del personal responsable por fases para controlar el tiempo de entrega y los posibles retrasos que requieran la intervención de más recursos de tipo, financieros o humanos, para mantener el tiempo de entrega.

Lo importante a analizar con base a la actividad “Puntualidad” es si esto realmente es un factor relevante para determinar si las soluciones dadas por la empresa son personalizadas, lo que a su vez es la base del éxito para EQUIPSA en cuanto a crear estas relaciones duraderas con sus clientes, o dicho en otras palabras la retención del cliente. De manera similar ocurre con el resto de actividades, si la propuesta de valor planteadas por la empresa realmente es percibida de esta misma forma por sus clientes.

IX.2.2. Comunicación

La comunicación y tráfico de información a través del CRM, utilizando la herramienta ZOHO, le ha permitido al equipo comercial y logístico mantener una sinergia en cuanto a los requerimientos del cliente, condiciones de la oferta, tiempo de entrega, descuentos y beneficios otorgados dentro del acuerdo comercial para el cierre de la venta. Muchas veces la falta de comunicación entre los equipos comercial y logístico, incluso gerencia, puede provocar incumplimiento en cuanto a beneficios adicionales o descuentos prometidos al cliente si realizaba la compra inmediata o bajo ciertas condiciones de trabajo. Por ejemplo, en caso de intermediarios que por cierta cantidad de equipos rentados se les haya prometido un día de gracia para la entrega o un equipo adicional sin costo, o incluso un mantenimiento gratuito en la siguiente compra; provocará una insatisfacción primordialmente al no percibir el cliente beneficios más allá de una simple transacción, que este pudiera considerar como genérico y no una atención o servicio personalizado. Siendo este la estrategia primordial del CRM para la fidelización y retención de clientes.

Como principal canal de comunicación entre la empresa y sus clientes se establece la atención presencial, seguido del correo electrónico, teléfono, y en última instancia

las redes sociales. Esto evidenciado después de una revisión del movimiento de las redes sociales. Por ejemplo, en Facebook la empresa tuvo su última publicación en agosto 2019 dónde subieron un video de veinte segundos, con siete “likes”, igualmente en Twitter su última publicación fue en 2017 con una publicación de felicitación genérica para el nuevo año 2018. Esta falta de gestión de sus canales de comunicación, más allá de los canales convencionales, limita el acceso de información de los bienes y servicios ofertados por EQUIPSA a potenciales clientes cuya principal fuente de búsqueda de servicios provenga de las redes sociales.

Actualmente, las redes sociales son un medio a través del cual las empresas pueden promocionar sus marcas, conocer preferencias y gustos de sus clientes e incluso vender bienes y servicios, por lo tanto, las empresas deben prestar especial atención a la alineación de la estrategia de marketing digital con sus objetivos organizacionales (Dwivedi, 2019). Cuando se usa estratégicamente, el marketing en redes sociales puede resultar en satisfacción del cliente y un aumento en el valor percibido (Chen, 2019). Las revisiones en línea pueden conducir a cambios en las actitudes de los consumidores y comportamientos de compra, que afectan el desempeño de las empresas (Ismagilova, 2019).

IX.2.3. Control de Propuesta de Valor con relación a los clientes

Con base a la respuesta del Director General de la empresa, estos realizan controles y revisiones del sistema CRM para el área Comercial y Logística, para determinar el desempeño de estas áreas visto a lo interno de la organización. Actualmente, no se han desarrollado todas las métricas necesarias para establecer el control para todas las actividades de la propuesta de valor planteadas en el mapa estratégico, ver Apéndice XV.4, Ilustración 1.

Por lo tanto, la empresa desconoce si realmente la propuesta de valor definida por estos es vista como tal por parte de sus clientes claves. Así mismo, es difícil establecer una relación directa entre las actividades o subprocesos definidos como valor añadido para el cliente, puedan lograr lo declarado en la frase “*Creando*

relaciones duraderas a través de soluciones personalizadas”, debido a la falta de evaluación del programa CRM visto desde la perspectiva del cliente.

Esta falta de retroalimentación del cliente, respecto a que es percibido como “valor” por estos, puede significar una baja productividad al destinar esfuerzos en ejecutar procesos que realmente no representan valor añadido, sino son considerados por el cliente como parte de un servicio genérico, y no como una ventaja competitiva. Por ende, la empresa debe evaluar su propuesta de valor, considerando la opinión de al menos sus clientes claves.

IX.2.4. Compromiso del Personal

El compromiso de la fuerza laboral para con la empresa es indispensable para cumplir el objetivo del Programa CRM administrado por EQUIPSA. Por lo tanto, este compromiso se evaluó con base a la encuesta desarrollada por Gallup Q12. El planteamiento de las 12 preguntas de GALLUP se aplicó al personal del área comercial y logística de la empresa.

A continuación, se presentan los resultados por factores de compromisos medidos.

Necesidades Básicas ¿Cómo puedo ayudar?

¿Sé que se espera de mí en el trabajo?

Respondida: 6 Omitida: 0

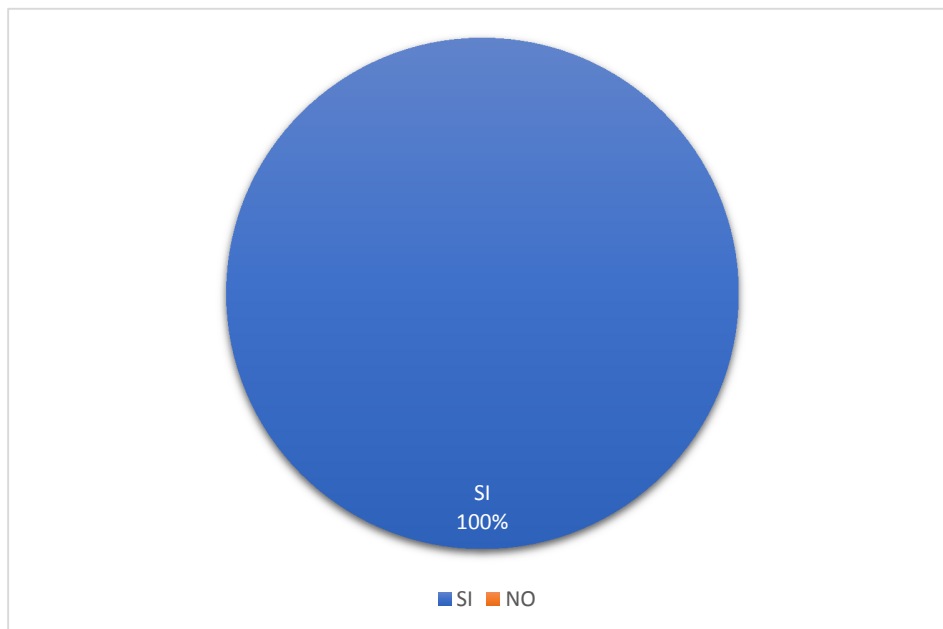


Gráfico 1. ¿Sé que se espera de mí en el trabajo?

Existe congruencia entre el Mapa Estratégico de la empresa y la afirmación de los empleados y su claridez en sus objetivos y metas. Al conocer lo que la empresa espera del trabajador, este tiene sentido y utilidad en el trabajo. Esto la empresa lo ha logrado al definir su Mapa de procesos estratégico, dónde define sus metas,

propuesta de valor para el cliente, el “cómo” lo va a hacer y los recursos necesarios para alcanzar dichas metas.

¿Cuento con los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo?

Respondida: 6 Omitida: 0

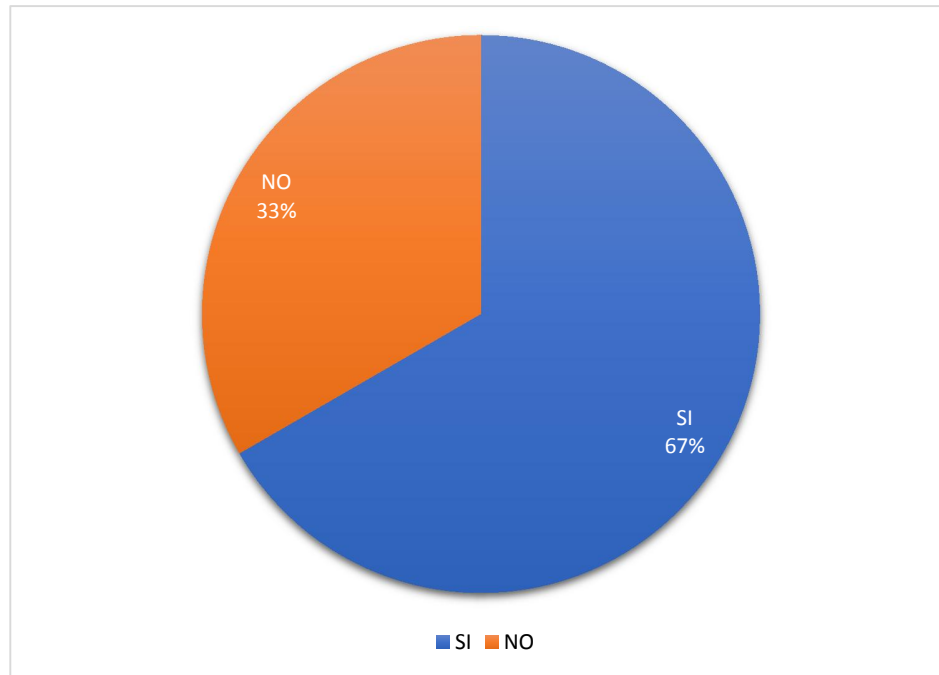


Gráfico 2. ¿Cuento con los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo?

El 33% de los trabajadores que expresan no contar con los materiales y equipos necesarios, esto repercute directamente en cubrir las necesidades básicas de estos trabajadores. Por lo tanto, el puesto de trabajo para estas personas no resulta estimulante y afecta al equipo de trabajo. Al no contar o percibir estos que no cuentan con los materiales necesarios para el trabajo, el compromiso hacia la empresa y cualquier proyecto o estrategia propuesta por esta pasa a segundo plano mientras no se solucionen las necesidades básicas del trabajador.

Individual ¿Siento qué pertenezco?

¿En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago cada día?

Respondida: 6 Omitida: 0

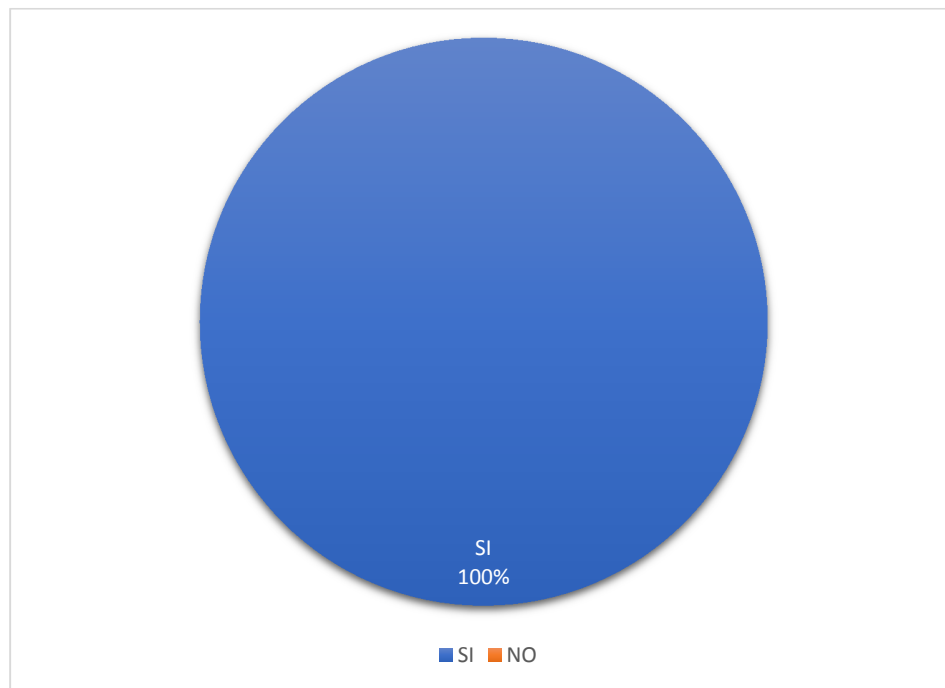


Gráfico 3. ¿En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago cada día?

El 100% de los encuestados siente que forma parte de la empresa al hacer lo que mejor hace, es decir que están en los puestos acordes a sus gustos y preferencias, por lo tanto disfrutan lo que hacen y por ende se pueden comprometer más con los proyectos y estrategias de la empresa.

¿En los últimos treinta días, he recibido reconocimiento elogios por hacer buen trabajo?

Respondida: 6 Omitida: 0

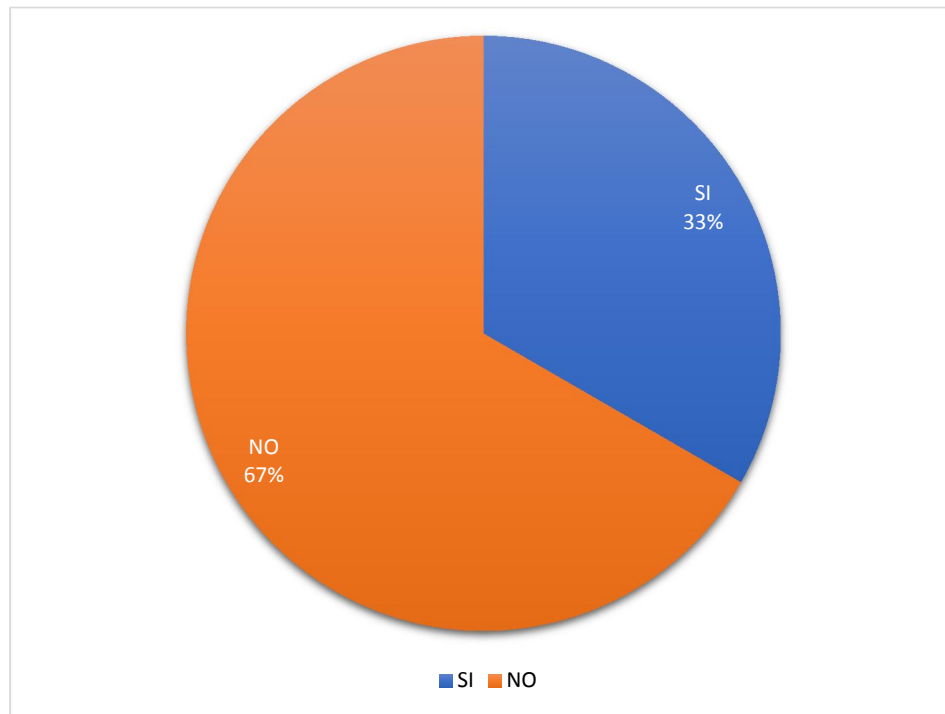


Gráfico 4. ¿En los últimos treinta días, he recibido reconocimiento elogios por hacer buen trabajo?

Con esta pregunta se trata de identificar la motivación del personal, respecto a su trabajo, como un determinante en su comportamiento que pueda provocar diferentes resultados a los esperados en los proyectos impulsados por la empresa, (Hsiu-Tsu Cho, 2017).

¿A mi supervisor, o alguien del trabajo, parezco importante como persona?

Respondida: 6

Omitida: 0

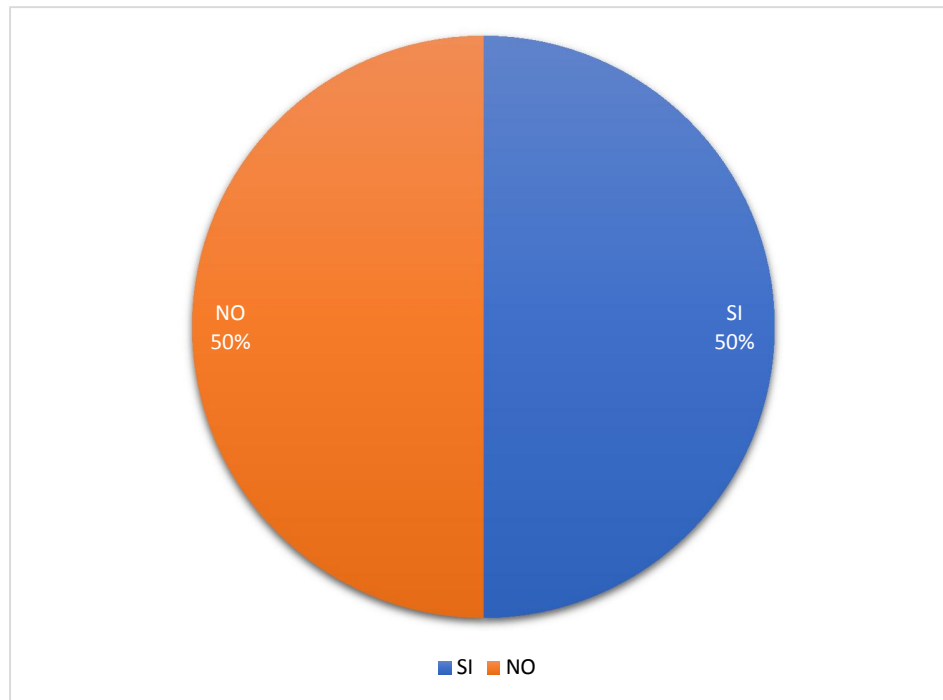


Gráfico 5. ¿A mi supervisor, o alguien del trabajo, parezco importante como persona?

El 50% del personal no siente que su jefe inmediato le parezca importante como persona. Esto es preocupante referente a la satisfacción en el trabajo producto de experiencias afectivas que inciden directamente en el comportamiento del trabajador. Por lo tanto, los estados afectivos pueden fluctuar con el tiempo y las implicaciones de rendimiento del afecto dependen de los estados afectivos en momentos particulares. La satisfacción también está influenciada por los niveles de afecto actuales, junto con las historias de afecto, (Weiss, 1996). Con base a la afirmación anterior la empresa está fallando en transmitir el valor que tienen sus trabajadores y que estos sean reconocidos.

¿Hay alguien en el trabajo que fomente mi desarrollo?

Respondida: 6

Omitida: 0

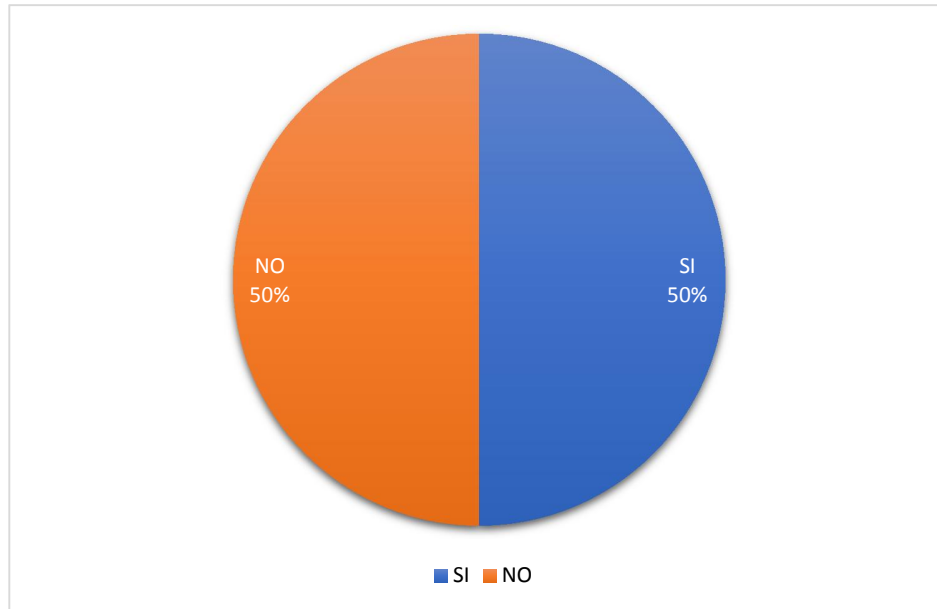


Gráfico 6. ¿Hay alguien en el trabajo que fomente mi desarrollo?

Existe una percepción en el 50% de los trabajadores de que no se les fomenta el desarrollo profesional o no tienen oportunidades de desarrollo ofrecidas por la empresa. Esto afecta de forma directa el sentido de pertenencia del trabajador, lo que se traduce en una falta de compromiso con la empresa para impulsar iniciativas o proyectos dentro de la empresa.

Importante resaltar que dentro de los valores de la empresa se encuentra el desarrollo reforzado con la frase "Crecemos juntos", esto es contraproducente con la respuesta de la mitad de los trabajadores encuestados que consideran una falta de fomento de este valor por parte de la empresa, a través de sus jefaturas.

Al analizar el enfoque de la empresa a partir de su Mapa Estratégico se considera al capital humano como parte imprescindible para el desarrollo de toda la estrategia de la empresa para impulsar la retención del personal, y su entrenamiento técnico y comercial.

Trabajo en Equipo ¿Qué doy?

¿Se toman en cuenta mis opiniones?

Respondida: 6

Omitida: 0

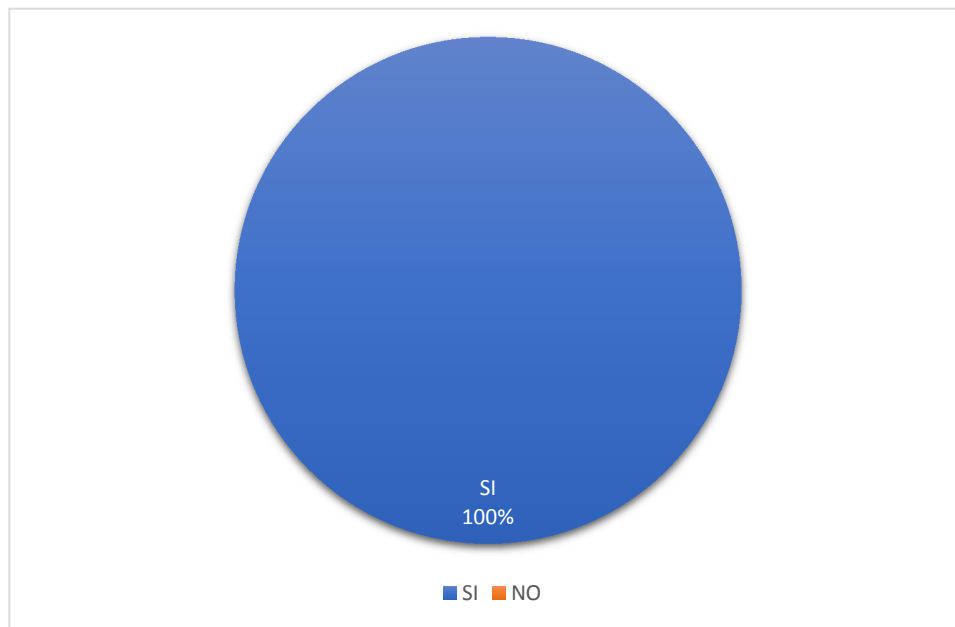


Gráfico 7. ¿Se toman en cuenta mis opiniones?

Existe la retroalimentación por parte del trabajador, al considerar el empleador la opinión de estos, como parte importante para la toma de decisiones y elaboración de políticas de EQUIPSA. Esto se confirma con la respuesta de los trabajadores, afirmativa en un 100%, respecto a la pregunta “¿Se toma en cuenta mis opiniones?”. La importancia de esta praxis radica en que el trabajador siente que es involucrado en las decisiones importantes y es escuchado.

Sin embargo, esta opinión respecto a ser tomadas en cuenta las opiniones del trabajador, puede cambiar si no va de la mano con un plan de desarrollo profesional impulsado por la empresa, que permita el crecimiento de su fuerza laboral con miras a mejores condiciones de trabajo e incentivos monetarios y no monetarios.

¿La misión / propósito de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante?
Respondida: 6 Omitida: 0

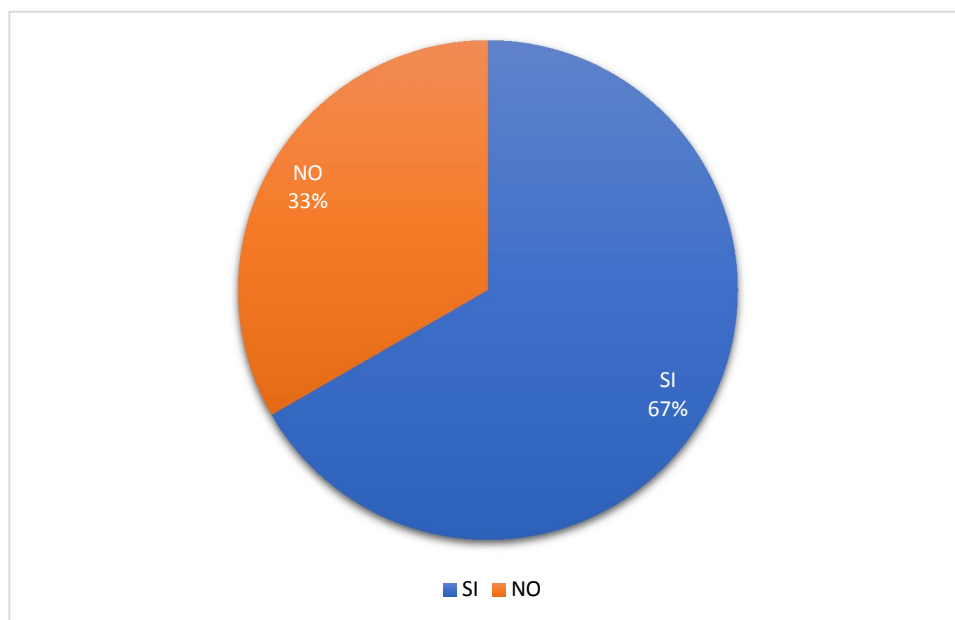


Gráfico 8. ¿La misión / propósito de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante?

El 33% de los encuestado considera “Trivial” su trabajo en relación a la misión / propósito establecido por la empresa. En cambio, el 67% de los encuestados si considera importante su trabajo producto de la misión de la empresa. Es importante destacar que EQUIPSA aún no ha declarado su misión de forma escrita, sin embargo, estos la tienen definida de manera implícita en su visión, en dos palabras “...soluciones industriales”, por lo tanto, la falta de conocimiento por parte del 33% del personal de la razón de ser de la empresa y el “por qué” consideran su trabajo no relevante respecto al propósito de la empresa, es debido a que aún no se les ha presentado de forma clara.

Caso contrario con el 67% de los trabajadores que si conocen la razón de ser de la empresa y por ende pueden relacionar su trabajo con esta y como le añaden valor a la misión de la organización.

Por lo tanto, la misión es la guía para los trabajadores respecto hacia dónde va la empresa y dónde estos tienen que enfocarse. Los grupos de trabajo con un propósito y lineamientos claro, así como plazos de cumplimiento precisos son efectivos, en comparación con los que no tienen estas variables y son sobrecargados con un propósito vago y plazos blandos, (Bolman, 1992).

¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos con hacer un trabajo de calidad?

Respondida: 6 Omitida: 0

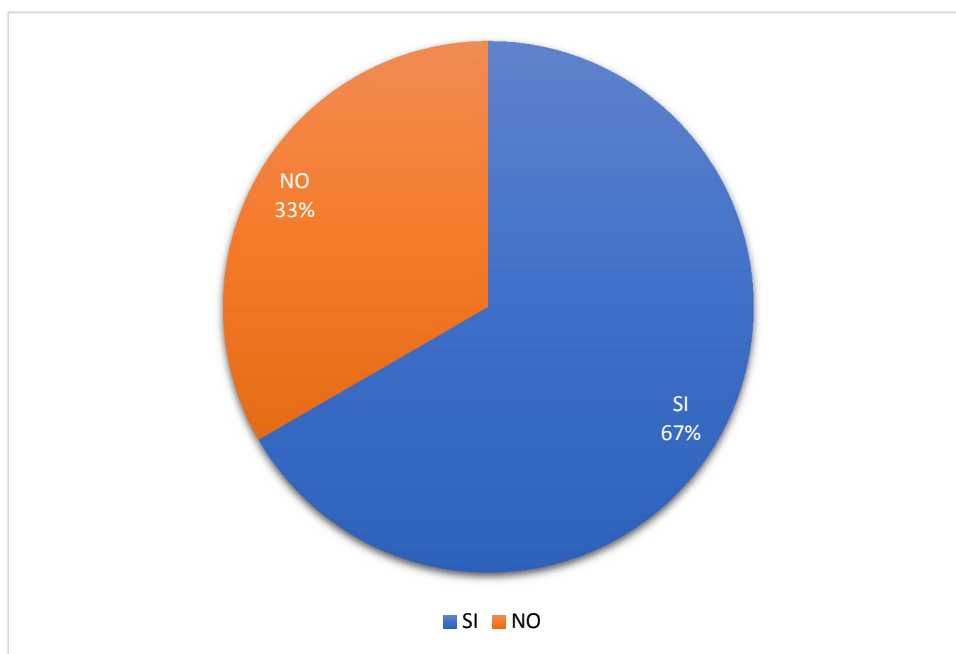


Gráfico 9. ¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos con hacer un trabajo de calidad?

El 67% considera que sus compañeros están comprometidos con un trabajo de calidad, en cambio el resto 33% no lo hace. Esta percepción de falta de compromiso observado por el 33% de los encuestados del resto de trabajadores, se debe en principio por la falta de claridad respecto al propósito de la empresa. Similar a los observado en la pregunta anterior, respecto a la importancia del trabajo respecto de la misión de la compañía, es la falta de compromiso sino se ha establecido o dado a conocer, la misión de EQUIPSA dentro de la sociedad y el aporte hacia esta.

Esta percepción de una falta de compromiso con lleva, de forma individual, a realizar el trabajo sin motivación, hacerlo de manera limitada a funciones del trabajador, es decir este no estará dispuesto a dar esa “milla extra” para garantizar se cumpla la misión de la empresa.

¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?

Respondida: 6 Omitida: 0

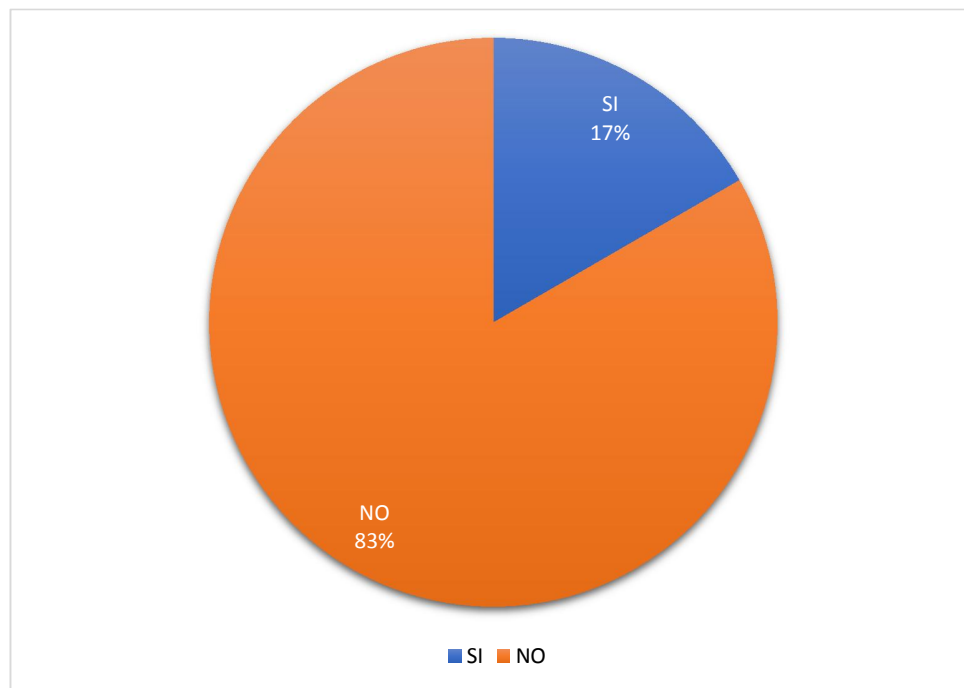


Gráfico 10. ¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?

El 17% de los trabajadores expresó que cuenta con un mejor amigo en el trabajo, contrario con el 83% de estos que dice no contar con uno. Lo importante acá es reconocer que en el ámbito del trabajo es difícil establecer relaciones de amistad, cuando estas no son promovidas por la empresa, ya que las relaciones afectivas dependen del entorno y como este nos hace crear lazos de amistad, con base en experiencias agradables o momentos memorables al conocerse cada miembro del equipo fuera del ámbito laboral.

Lo anterior repercute en el trabajo en equipo debido a que este es un estado psicológico positivo, satisfactorio, relacionado con el trabajo y compartido,

caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción del trabajo en equipo que surge de la interacción y las experiencias compartidas de los miembros de un equipo de trabajo, (Pedro Torrente, 2013).

Crecimiento ¿Qué recibo?

¿En los últimos seis meses, alguien del trabajo me ha hablado sobre mis avances?

Respondida: 6 Omitida: 0

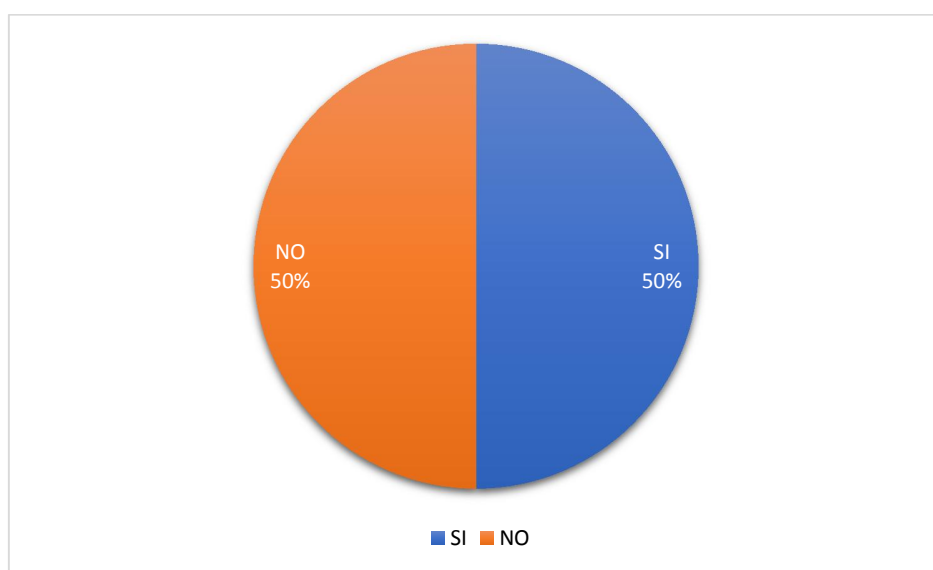


Gráfico 11. ¿En los últimos seis meses, alguien del trabajo me ha hablado sobre mis avances?

Esto va relacionado con la experiencia perceptiva del trabajador, en este caso un 50% se les ha hablado sobre sus avances, cuyos factores están relacionado con la con resultados conforme los indicadores de desempeño definidos en el programa CRM de la empresa, y el otro 50% de los encuestados perciben a la empresa sin interés o desconocimiento en sus avances.

La empresa mantiene un control sobre las métricas de evaluación de desempeño por trabajador, lo que le permite conocer los avances de estos en relación con su programa CRM. Sin embargo, si el trabajador no percibe oportunidades de

crecimiento dentro de la empresa, difícilmente logrará un compromiso para con la organización.

¿Durante este último año, tuve la oportunidad de trabajar para aprender a crecer?

Respondida: 6 Omitida: 0

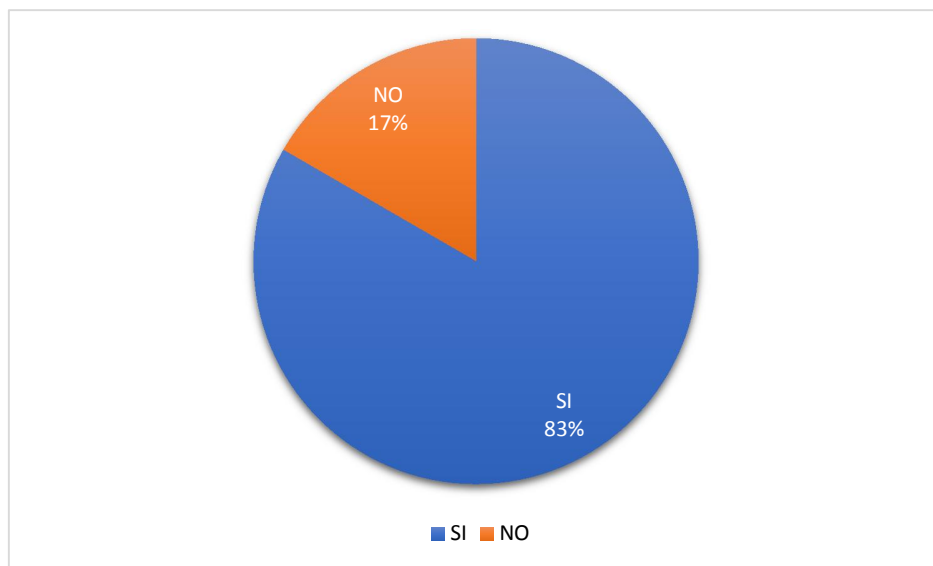


Gráfico 12. ¿Durante este último año, tuve la oportunidad de trabajar para aprender a crecer?

El 83% de los trabajadores considera que han crecido dentro de la organización, lo que significa que han tenido una experiencia emocional producto de factores del entorno dónde los elementos reto, disfrute, concentración y formación se han puesto a prueba. Este último elemento, “formación”, es el que mayor relevancia tiene para una proyección de crecimiento dentro de la organización. Por lo tanto, el resto 17% que no percibe oportunidad de crecimiento, se debe a que no ha logrado una formación profesional, dentro de la organización, que le haga percibir oportunidades de crecimiento.

IX.2.5. Política de incentivos y relación con los clientes

Varias decisiones de recursos humanos también son importantes para crear la organización y clima adecuados para gestionar la relación con los clientes. Es importante capacitar a los empleados para que interactúen con los clientes, trabajen en equipo y gestionen las expectativas de relación. También lo es la cuestión de crear la motivación correcta a través de incentivos, recompensas y sistemas de compensación para construir vínculos de relación más fuertes y compromiso con el cliente. Si bien la institucionalización de la relación es deseable para el beneficio a largo plazo de la empresa, las relaciones personales se forman y tienen un impacto en la relación institucional. Por lo tanto, se necesita capacitación y motivación adecuadas de los empleados para manejar profesionalmente las relaciones con los clientes, (Parvatiyar & Jagdish, 2001).

Con base al planteamiento anterior EQUIPSA dentro de su programa CRM y establecido en el Mapa Estratégico, consideran el Recurso Humano como indispensable para lograr la gestión de relaciones con los clientes adecuados. Por esta razón mantienen el proceso de formación de sus empleados como parte de sus incentivos, fuera de los monetarios (incluye comisiones por ventas).

IX.3. Medición de la productividad

La metodología de análisis de la productividad en este apartado se basó en los cumplimientos de las expectativas del cliente, los recursos contemplados para realizar las métricas y la calidad en el resultado de la información según es el caso por cada tipo de indicador o apartado.

En el apéndice X se muestran los indicadores detallados y sus métricas utilizados para el respectivo análisis en este apartado.

A continuación, se muestran cada sección de estudio e indicador según la Estrategia CRM descrita por EQUIPSA y contrastada con los estándares de implementación exitosa de un CRM en base a Jagdish y Cali, siguiendo un orden desde el área comercial hasta el área de logística según el sistema Zoho CRM:

IX.3.1. Prospectos

Los datos observados en esta sección indicaron que se han registrado las cualidades generales necesarias establecidas por la empresa, y a su vez se demostró un registro constante de prospectos nuevos por el mes en curso, y según la tendencia de meses anteriores el año 2019 tiene una disminución constante de prospectos nuevos por mes. En gran medida se esto se explica por la situación socio política que atraviesa el país.

Como parte de la estadística de conversión de prospectos a cuentas calificadas para hacer negocios, se encontró un 54% de tasa de conversión anual, al mes de septiembre 2019. Lo cual significa que más de la mitad de los prospectos creados en promedio por mes, están siendo atendidos y creando oportunidades de negocios con ellos. Esto confirmó cuantitativamente que el esfuerzo del equipo comercial es significativo para desempeñar sus actividades comerciales hasta el inicio de la negociación con los posibles clientes. Ver Apéndice “Dashboard Analytics Nicaragua” sección “Prospección”

Se encontró una significativa diferencia en la cantidad de registros de prospectos entre algunos de los usuarios del área comercial, siendo así que una sola persona tiene 3 veces más que el promedio de registros que sus compañeros del área comercial, sin embargo, esta persona corresponde a servicio al cliente y por esto es que se diferencia en gran medida de sus compañeros del área comercial, cuyo esfuerzo es en base a una venta más consultiva.

Como parte de la estrategia comercial, se definió que los prospectos que no cumplen con los estándares mínimos para realizar un negocio, deben ser clasificados en “Descalificados”, “Anulados” o “No habilitado”. De igual manera, a lo largo de la documentación sobre los prospectos y sus características, se verificó que no se están utilizando en gran medida las notas para registrar las opiniones, siendo así que más del 40% de los prospectos no tiene notas asociadas. Como parte del seguimiento, el sistema CRM permite documentar las actividades asociadas a cada prospecto, pero se confirmó que solamente un tercio de los

prospectos han recibido atención según registro de actividades asociadas, lo indica que existe una deficiencia importante en la formalización de actividades de seguimiento a los prospectos.

La gerencia comercial afirmó que realiza revisiones periódicas de la actividad realizada con posibles clientes, sin embargo, a pesar de este análisis, aún no han logrado comprometer a los colaboradores para que registren a totalidad o al menos en manera altamente satisfactoria, las actividades de seguimiento relacionadas con los prospectos. Esto es un factor que posiblemente se atribuye al poco interés por parte de los colaboradores, en esta primera etapa del proceso comercial según la estrategia CRM, y también a la falta de atención por parte de la gerencia sobre este aspecto. De igual manera, se entiende que los colaboradores son personas con un alto grado de madurez y tienen más de 2 años de trabajar en la empresa, por tanto, este es un problema cultural y de compromiso, y no de conocimiento sobre la importancia de este tema.

En base a estas referencias se pudo concluir que la gestión de los posibles clientes está en gran medida documentada de manera apropiada, y que existen puntos de mejora tales como el registro del seguimiento por medio de actividades y comentarios en los perfiles de los prospectos, pero es un tema que puede ser resuelto por medio de supervisión periódica de los gerentes y compromiso del personal del área comercial en estas acciones, empleando métodos de incentivos o bien llamados de atención en base los resultados encontrados por cada usuario en el sistema CRM.

IX.3.2. Ventas

En la etapa de ventas, se ha validado que los asesores comerciales registran sus negocios, las fases en que se encuentra cada uno, el tipo de oportunidad, la fecha estimada de cierre, el monto de los negocios, al cliente con el cual se asocia la oportunidad, la línea de negocio y otros datos que permiten clasificar de manera correcta todas las negociaciones. Esto es fundamental para la definición y comprensión de las ventas por cada asesor comercial, lo cual garantiza a la

empresa un escenario de análisis apropiado para validar la productividad de cada uno.

Entre los principales análisis que se han confirmado que sí realizan los gerentes de la empresa EQUIPSA, están: la medición de las ventas por asesores por períodos de tiempo, las conversiones y duración de fases de las negociaciones por cada asesor, la cantidad de negocios por su tipo y agrupados por clientes, las cantidades en dinero por las oportunidades en proceso y proyectadas para los próximos meses, las cantidades de negocios nuevos que generan cada asesor y el registro de actividades asociadas a cada cliente y sus negociaciones. Esto nos confirma que la empresa cumple satisfactoriamente la definición, análisis, comunicación y mejora de su proceso de ventas, lo cual es un pilar fundamental para el desarrollo de una Estrategia Comercial y de Relación con los Clientes.

La gerencia general y comercial, se reúnen todas las semanas para validar el avance de las oportunidades de negocio, y por lo tanto esto facilita la comunicación entre todo el equipo. Se concluyó que la etapa de ventas, es una de las principales en el flujo de proceso comercial, y la empresa EQUIPSA ha demostrado un gran esfuerzo en controlar de la mejor manera posible este proceso. De igual manera, se validó que la empresa utiliza las herramientas tecnológicas CRM y Zoho Analytics, para generar y analizar periódicamente estas estadísticas, reportes y gráficas sobre todo el proceso de ventas, lo cual reitera el compromiso por parte de la alta dirección en esta etapa. Ver apéndice “Dashboard Analytics Nicaragua”.

Como parte del proceso de mejora continua en lo que respecta al proceso de ventas, la alta dirección validó su compromiso basado en su propuesta de valor, la cual combina factores como puntualidad, seguridad, rápida comunicación, plan de mercadeo y acompañamiento estratégico para con los clientes. Esto se demostró, por medio de la confirmación de reuniones constantes para evaluar de forma estratégica la calidad de información, la retroalimentación de sus clientes y la retroalimentación interna por parte de los asesores comerciales, por tanto, se confirma que la empresa cumple con los estándares satisfactorios del proceso de

mejora según la metodología de estrategia CRM, basado en autores como Jagdish y Cali.

Aunque el sistema CRM implementado abarca varios de los factores claves para la implementación de una estrategia CRM, la alta gerencia considera una actividad, como estrategia, en este caso la referida a la prospección a través del marketing. Así también, considera la actividad post-venta como una estrategia de su gestión de relación con sus clientes. Esto se confirma con el diseño de su mapa estratégico en dónde se establece como propuesta de valor el “Acompañamiento duradero”, siendo este aspecto el referido especialmente al servicio post-venta. Este es un punto clave para lograr una diferenciación de los competidores, ya que actualmente los equipos industriales son cada vez más iguales en términos de calidad, precio, funcionalidad y características técnicas (Dombrowski, 2017).

Con el objetivo de mostrar las diferencias entre la venta del producto y el servicio post venta, a continuación, se presenta un comparativo entre ambos.

Tabla 2. Comparativo entre las Ventas y el Servicio Post-Venta

	Venta de Productos	Servicios Post-venta
<i>Independencia de la situación económica</i>	Baja	Muy alta
<i>Margen</i>	Baja	Alta
<i>Comportamiento en tiempos de crisis</i>	Colapso de ganancias y ventas	Estable o creciendo
<i>Pronóstico de demanda</i>	Cortos ciclos de vida del producto	Intervalos de servicio largos / contratos
<i>Contacto con el cliente</i>	Contacto singular con el cliente	Intensivo, contacto duradero
<i>Recopilación de las necesidades del cliente</i>	Limitado	Bueno, debido a un contacto duradero con el cliente
<i>Crecimiento y potencial de innovación</i>	A menudo ya limitado	Alto

Fuente: Tomado de (Dombrowski, 2017)

Es importante resaltar que la alta gerencia está clara del papel que juega el servicio post-venta, por lo que EQUIPSA divide este servicio en dos secciones. Estas son:

atención al cliente y venta de repuestos. Como atención al cliente se considera todo lo referente al mantenimiento de equipos, entrenamiento y asesoría, la venta de repuestos se refiere únicamente a la administración de estos y su pronta entrega por requerimientos del cliente o planes de mantenimiento llevados por EQUIPSA.

Procesos de CRM como "las actividades realizadas por la organización relativa a la gestión de la relación con el cliente y estas actividades se agrupan de acuerdo con una visión longitudinal de la relación"

Debido al giro de negocio de la empresa, renta y venta de equipos industriales, las compras son esporádicas por clientes, en relación con un mercado de consumo masivo. Por lo tanto, la atención post venta es primordial dentro de la estrategia de negocio para la retención de clientes.

IX.3.3. Actividades por asesor comercial

A lo largo de todas las etapas de la estrategia y el sistema CRM, los asesores de venta tienen la responsabilidad de documentar las asignaciones que corresponden al seguimiento de clientes, desde que son prospectos o negocios en procesos hasta la venta ganada o venta perdida. Sin embargo, se ha constatado que los asesores de venta están registrando solamente un 50% de las actividades relacionadas a las oportunidades de negocio y sus clientes, lo cual es una cifra no aceptable para un proceso tan importante como es el seguimiento de los negocios. Como parte del análisis realizado, se ha confirmado que, en promedio del año 2019, se registran aproximadamente 200 actividades por mes, de las cuales menos del 50% están relacionadas o asociadas a los clientes o negocios, de esta manera la gerencia no puede saber con cual cliente exactamente es que se han realizado los seguimientos. Ver apéndice, gráfico "Actividades Creadas por Asesor NI (sin asociar clientes)" y "Actividades Creadas por Asesor NI (asociadas a clientes)".

Las actividades del equipo comercial, se han limitado a ser registradas con un título, una fecha y horario, esto permite visualizar el calendario de las personas dentro de la herramienta CRM, pero al no ser relacionadas correctamente con los clientes o

negocios, entonces la gerencia comercial no puede interpretar la información ni tomar acciones en base a esas actividades.

Se considera una gran deficiencia, el hecho de no documentar correctamente las actividades dentro de la herramienta CRM, porque la gerencia no tiene los fundamentos para tomar acción al respecto, lo cual genera dependencia en gran o total medida de la actitud, comunicación verbal o referencia que brinde el asesor comercial de forma directa cada vez que se le pregunte el respecto de algún negocio o el seguimiento a los mismos. Por tanto, en lo que respecta a seguimiento de actividades no se cumplen los estándares de comunicación, ni análisis ni de mejoras, sobre este tema en base a una estrategia CRM exitosa, por depender en gran medida del asesor comercial y no hacer uso del sistema CRM correctamente en estas actividades.

IX.3.4. Servicios

La empresa EQUIPSA registra las solicitudes, el seguimiento y notificaciones de las órdenes de servicios a través del sistema CRM, y su personal del área recibe las solicitudes de servicio por medio del personal del área de ventas o bien de manera directa por los clientes.

Con base a la evidencia mostrada por los reportes, gráficas, observaciones del sistema CRM (ver apéndice “Dashboard Analytics Nicaragua”, sección “Servicios) y reuniones con la gerencia administrativa de la empresa, se validó el correcto control de las distintas fases que designó EQUIPSA para el control de las operaciones de servicio. Entre ellas la Solicitud, Planificación, Ejecución, Finalización, Planificación bajo Contrato, Suspensión y Anulación. Cada una de estas fases requiere un seguimiento en base a tiempo y responsables, por tanto, es una operación muy importante para cumplir con las expectativas de la propuesta de valor de la empresa tales como calidad en el servicio y puntualidad. De igual manera, se confirma que la estructura de la definición de la sección de servicios es acorde a la requerida por la empresa para dar un correcto seguimiento, esto cumple con los estándares satisfactorios de una estrategia de gestión de la relación con los clientes, porque

abarca las características necesarias para realizar los análisis en tiempo y forma durante todo el proceso.

Respecto a la calidad de la información encontrada en este módulo del sistema CRM, se confirma que el personal operativo de esta sección ha cumplido satisfactoriamente con el registro de cada una de las operaciones de servicio de la empresa, esto significa que toda la información tiene total trazabilidad y calidad en sus registros. Como parte de la gestión de seguimiento a lo largo de cada una de las etapas de servicios, la empresa EQUIPSA ha automatizado una serie de notificaciones y tareas de seguimiento para facilitar el trabajo del personal del área y también para informar al cliente según sea necesario.

Una vez registrado y finalizado el servicio, el equipo de servicio también cuenta con las actividades de seguimiento o atención post venta en caso que fuese una venta, esto consiste en tomar las quejas u observaciones del cliente respecto a su servicio y documentarlo en el mismo perfil del servicio, para luego tomar acción sobre eso y responderle al cliente de la mejor manera. Esto permite a la gerencia tomar decisiones estratégicas en busca de mejorar la relación con los clientes y la organización interna de la empresa en esta área.

La gerencia general confirmó una estrecha comunicación entre EQUIPSA y el proveedor de servicios tecnológicos y estratégicos para evaluar las mejoras constantes en su sistema CRM y metodologías de seguimiento en base a la información recopilada en el sistema. Así mismo, se demostró una estrecha comunicación con sus proveedores de equipos y maquinaria, para realizar las certificaciones de los técnicos de EQUIPSA y así poder brindar cada vez más, un mejor servicio y atención a sus clientes. Entre las marcas y proveedores que ha certificado al personal de EQUIPSA se encuentran, Gilbarco, Kholer, Fill-Rite y Doosan.

Según Jagdish, una de los principales factores de éxito de una estrategia CRM, consiste en mantener una estrecha relación entre los proveedores y partes interesadas que permitan a la empresa brindar un mejor servicio a sus clientes, por

lo tanto, el área de Servicios de la empresa EQUIPSA tiene muy bien desarrollada su estrategia de relación con los clientes internos y externos de la compañía, y esto los posiciona realmente como una empresa muy competitiva en su industria en este aspecto particularmente.

IX.3.5. Equipos

Los equipos solicitados e instalados por EQUIPSA tienen una serie de clasificaciones y características que permiten al área de servicio y logística operar de una manera apropiada para brindar al cliente una experiencia de Calidad. Como parte de la propuesta de valor de la empresa, todo el personal de ventas y servicios debe conocer muy bien los equipos para ofrecer y asesorar a los clientes, y al momento de realizar una instalación, acompañar al cliente en todo momento para darle a conocer los beneficios y valor obtenido por dicha instalación.

Por parte del sistema CRM, la empresa validó que se documentan todas las instalaciones de los equipos, sus respectivos clientes, fechas, observaciones, fabricantes, modelos, números de serie, y demás. Este módulo en el sistema CRM no requiere de un constante monitoreo, sin embargo, se relaciona tanto con el cliente, como con los servicios de mantenimientos, casos de reclamos y oportunidades de negocios. De igual manera este módulo permite cumplir con varios de los componentes de la propuesta de valor de EQUIPSA, como Garantía, ya que a través de este medio siempre se documentan todas las solicitudes de mejoras o correcciones, y como Calidad de instalación, ya que, al momento de recibir los equipos al país, se evidencian y comunica todo el proceso de instalación y pruebas para brindar al cliente la confianza sobre su inversión.

Una vez los equipos se registran en la herramienta CRM, siempre están a disposición del equipo comercial y del área de servicio para que fácilmente puedan tomar acción en el proceso comercial de post-venta, y esto cumpla con el componente estratégico “Acompañamiento duradero” definido por EQUIPSA, como valor agregado en sus servicios.

En el módulo y análisis de equipos, no se requiere una constante mejora, sin embargo, se comprobó por medio de entrevistas, que la gerencia de la empresa, sabe que debe actualizar su sistema CRM cada vez que solicita nuevos equipos con características que no tenían contempladas anteriormente, y por lo tanto esto cumple satisfactoriamente como parte de la evaluación constante aceptable de una estrategia CRM, según Jagdish.

IX.3.6. Pedidos

Anteriormente la empresa EQUIPSA tenía documentado el proceso logístico de pedidos en un sistema llamado “Trello”, sin embargo, recientemente incorporaron este proceso dentro del sistema CRM, y han podido lograr una relación entre módulos y analíticas muy completas sobre el mismo.

El proceso logístico en el sistema CRM cumple de manera satisfactoria la definición y caracterización de los pedidos, ya que ha demostrado de manera muy concreta que registra toda la información requerida para el departamento de importación de la empresa EQUIPSA. Entre los principales datos que se verificó sobre este módulo están: número de cotización del cliente, nombre de cliente, nombre de contacto, descripción del pedido, línea de negocio, tipo de uso, categoría, urgencia, transporte, proveedor, fase, y fechas estimadas de entrega.

De la misma manera se validó por medio de revisión en sitio, y por medio del sistema CRM, que el proceso de logística de importación tiene una serie de automatizaciones tanto para el personal operativo, como para los clientes; a tal punto que se comunican todas las etapas del proceso logístico a las partes interesadas en el mismo. Nuevamente, estas automatizaciones y facilidades de comunicación, contribuyen al cumplimiento de la estrategia corporativa de la empresa, de mejorar y mantener la relación comercial con los clientes. (Ver apéndice, “Dashboard Analytics Nicaragua”, sección Pedidos)

Actualmente, se validó que la empresa EQUIPSA cuenta con un proceso de capacitación interno para el aprendizaje en el uso técnico del sistema CRM incluyendo este nuevo módulo, por lo tanto, a pesar que este proceso de pedidos

se ha trasladado al CRM recientemente, el personal sabe cómo manejarlo y desempeñar sus funciones a través de este. De igual manera, la gerencia tiene actualmente definidas las principales estadísticas de seguimiento semanales y consolidadas mensuales para este proceso como: pedidos en ejecución, pedidos en solicitud, pedidos finalizados y pedidos por contratos; todos estos agrupados por clientes y por fechas de ejecución. Ver apéndice “Dashboards Analytics Nicaragua”, sección “Pedidos”.

Siendo el proceso logístico un aspecto tan importante para la empresa EQUIPSA, para el cumplimiento de su estrategia de relación con sus clientes, se concluye que cumple satisfactoriamente con el estándar de una estrategia CRM exitosa, según los autores Cali y Jagdish, ya que se define, se comunica, se evalúa y tiene planificaciones de mejora constantes.

IX.4. Mejora

IX.4.1. Planificar

Actualmente la empresa EQUIPSA cuenta con una estructura a nivel técnico para el registro de toda la comunicación y relación con sus clientes, sin embargo, no se demostró que se ha definido una estrategia o política de acción específica para mejorar constantemente la relación con sus clientes. Esto quiere decir, que a pesar de que, si mantienen un enfoque muy claro en la manera y política de brindar sus servicios, no existe una metodología clara a seguir para establecer y madurar la relación comercial y personal con sus clientes.

Esto representa una deficiencia clara al momento guiar las configuraciones de cualquier sistema CRM, y, por lo tanto, no se cumple un estándar aceptable para una Estrategia CRM efectiva.

IX.4.2. Hacer

Se ha comprobado a lo largo de todo este estudio, mediante las observaciones en sitio, entrevistas y revisión de documentación, que la ejecución de las actividades relacionadas a la estrategia comercial y logística, se cumplen satisfactoriamente en

algunos procesos y en otros no tan satisfactoriamente. Pero, es parte de la estrategia misma, valorar en cuales procesos la empresa se debe enfocar para generar un mayor valor agregado al cliente.

En términos técnicos, el personal del área comercial, logística y servicios realiza sus funciones de documentar su trabajo en el sistema CRM designado, el cual permite a la gerencia realizar un control de los procesos, sin embargo, al referirse de una estrategia de la relación con el cliente, no se cuenta con una evidencia que permita valorar el desarrollo de una política de la relación con los clientes.

IX.4.3. Verificar

Nuevamente, respecto al análisis técnico de la herramienta CRM, EQUIPSA cuenta con suficiente evidencia para realizar mejoras de procesos y evaluaciones constantes de los resultados en las actividades operativas del área comercial y del área logística. Sin embargo, no se confirmó ninguna metodología de seguimiento ni comunicación de la estructura de relación con los clientes. Es decir, según Ramón-Jerónimo, 2013, no se puede establecer o conceptualizar una Estrategia de relación con los clientes, sin definir la estrategia y el sistema mismo, y por lo tanto EQUIPSA al no tener una visión estratégica sobre la relación con sus clientes, y no contar con un medio de verificación o evaluación del desarrollo de la relación con sus clientes, no puede instituir una Estrategia CRM eficaz.

IX.4.4. Actuar

Se verificó que la empresa EQUIPSA cuenta con las herramientas, documentos y proveedores que brindan constante capacitación técnica del sistema CRM al personal comercial y logístico de la empresa. Todas las buenas prácticas y recomendaciones que se han encontrado como evidencia objetiva para las acciones de mejora, se basan en el aprovechamiento de la herramienta CRM y sus funcionalidades a nivel operativo.

La gerencia comercial y gerencia general están en constante revisión de las operaciones de las áreas comerciales y logísticas, y mostraron mucho interés en la evaluación y retroalimentación de sus clientes para empezar a documentar sus

oportunidades de mejora en dichas relaciones. Sin embargo, se confirmó con ambas gerencias, que aún no hay un medio para documentar la experiencia del cliente y saben que esto lo limita al desarrollo de una política de CRM.

X. RESULTADO DE ANÁLISIS DE ESTRATEGIA CRM

La empresa ha establecido su propuesta de valor, o estrategia CRM, con base a su desarrollo (implementación) en los elementos: personas, procesos y tecnología. Sin embargo, se evidenció que el CRM implementado por la empresa se limita a una herramienta para el control del área Comercial y Logística, y no está visualizado como una estrategia para la gestión de relación con los clientes, que abarque todos los componentes del sistema de forma transversal, y no únicamente una parte de este.

Los indicadores planteados por la empresa se limitan al control de la gestión de ventas, desde la prospección hasta el seguimiento post-venta. La falta de indicadores de retroalimentación que puedan medir la efectividad del sistema CRM implementado es un factor de que este falle, (Khalid Rababah, 2011).

Con base a lo analizado aún no existen las métricas adecuadas que le permitan a la empresa medir la efectividad de su estrategia CRM, tomada esta con base al Mapa Estratégico provisto por EQUIPSA. Es decir, la falta de una metodología para la creación de KPIs simplificados, que permitan medir el desempeño del sistema a través de las actividades planteadas en el mismo Mapa estratégico para crear relaciones duraderas a través de soluciones personalizadas es indispensable.

Como resultado del análisis de cada uno de los componentes estratégicos y técnicos de la actual Estrategia CRM de la empresa EQUIPSA, se elaboró una tabla resumen que muestra el grado de cumplimiento entre 0% y 100% de cada uno, según los estándares de una Estrategia CRM exitosa.

A continuación, se muestra la conceptualización de la escala de evaluación:

Tabla 3. Escala de Evaluación

Escala	Porcentaje Cumplimiento	Detalle de Evaluación
1	0	No cumple con los estándares de una Estrategia CRM
2	30	Cumple Parcialmente con los estándares de una Estrategia CRM
3	70	Cumple Satisfactoriamente con los estándares de una Estrategia CRM
4	100	Cumple Totalmente con los estándares de una Estrategia CRM

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra la tabla con el resumen de los grados de cumplimiento de los componentes actuales de Estrategia CRM evaluados en la empresa EQUIPSA, según la metodología una Estrategia CRM exitosa, basado en Jagdish y Cali:

Tabla 4. Nivel de cumplimiento de la estrategia CRM implementada

Ítem	Criterio	Define	Comunica	Evalúa	Mejora	Total
1	Desarrollo					
1.1	Compromiso de la Organización	30	30	0	0	15
1.2	Socios de negocio	30	30	70	0	32.5
1.3	Desarrollo Estrategia CRM	30	30	0	0	15
2	Administración y Dirección					
2.1	Control y Roles	100	30	70	30	57.5
2.2	Comunicación	100	100	70	30	75
2.3	Control de Propuesta de Valor	100	70	70	0	60
2.4	Compromiso del Personal	30	30	0	0	15
2.5	Política de Incentivos	100	100	30	0	57.5
3	Medición					
3.1	Prospectos	100	30	100	30	65
3.2	Ventas	100	100	100	100	100
3.3	Actividades	100	30	30	30	47.5
3.4	Servicios	100	100	100	100	100
3.5	Equipos	100	100	70	70	85
3.6	Pedidos	100	100	100	70	92.5
4	Mejora					
4.1	Planificar	0	30	30	0	15
4.2	Hacer	70	30	0	30	32.5
4.3	Verificar	30	30	0	30	22.5
4.4	Mejorar	70	30	30	30	40
Porcentaje de Cumplimiento con Estrategia CRM						52

Fuente: Elaboración propia. Tomada de (Parvatiyar & Jagdish, 2001)

Se puede observar en esta tabla, que la empresa EQUIPSA cumple tan solo en un 52%, con una Estrategia CRM implementada según los parámetros de éxito de la misma. Esto demuestra con gran detalle, los componentes específicos con

oportunidades de mejora, y permitirá a los directivos de la empresa, tener una línea base sobre la cual estructurar su administración de la relación con sus clientes.

A pesar que esta es una evaluación al día de hoy, sobre la Estrategia CRM implementada en EQUIPSA, se entiende que existen diversos factores que influyeron a lo largo del proyecto de implementación y desde el principio del mismo, los cuales fueron causa de este resultado actual. Por lo tanto, esta evaluación sugiere ser interpretada en base a los componentes exitosos de una Estrategia CRM, y no debe ser analizada desde el punto de vista del proceso de implementación que se realizó en la empresa, ya que se pierde el enfoque del estudio y no se contemplaron los factores o requerimientos iniciales los cuales motivaron a la implementación de esta Estrategia.

XI. CONCLUSIONES

Se reconoce el esfuerzo en el trabajo realizado por la empresa EQUIPSA, sus constantes aportes para dinamizar su herramienta CRM, y la responsabilidad del personal a los niveles comercial, logístico y gerencial, para llevar a cabo la implementación y mejora constante de esta Estrategia de administración de la relación con los clientes. De igual manera, se considera que la empresa EQUIPSA tiene amplia experiencia sobre el desarrollo de métricas de seguimiento a los procesos dentro del sistema CRM, lo cual les permite tener un panorama bastante claro sobre las posibles oportunidades de mejora del mismo.

A continuación, se detallan las conclusiones de este estudio, tomando en cuenta los enfoques estratégicos y técnicos de la Estrategia CRM.

Desde el enfoque estratégico de la Estrategia CRM de la empresa EQUIPSA:

- La empresa presenta una deficiencia significativa en la definición, evaluación y mejora de la metodología estratégica de la administración de la relación con los clientes, al no tomarlos en cuenta para estructurar su propuesta de valor y mapa de procesos operativos.
- La empresa no cuenta con un proceso de retroalimentación periódica de parte de los clientes al largo de etapas importantes del proceso comercial y logístico, por lo tanto, se carece de valoración objetiva del desempeño de una estrategia CRM en la empresa.
- El personal operativo del área comercial, logística y servicios no reconoce una política a seguir, para establecer y mejorar la relación con los clientes, de tal manera que EQUIPSA no puede medir el grado de compromiso ni desarrollo de los clientes fuera de términos económicos.
- Se cuenta con un mapa de organizacional y un mapa de procesos, enfocado en el desarrollo óptimo para el desempeño de las actividades operativas de la empresa. Esto es un punto muy valioso para controlar las acciones del

personal, y documentar la productividad, sin embargo, la productividad a nivel estratégico se debe medir en base a una metodología y no solamente por el registro de las actividades. Por esto, la productividad del área comercial y logística está sesgada y no tiene un fundamento estratégico para evaluarse, al no tener un punto de referencia ni definición metodológica de la relación con los clientes.

Desde el enfoque técnico de la Estrategia CRM de la empresa EQUIPSA:

- La gerencia comercial y gerencia general demuestran compromiso en la mejora y revisión constante de la herramienta CRM, ya que consideran fundamental mantener el orden y control operacional del equipo comercial y logístico. Sin embargo, se evidencia que no se supervisan todos los procesos documentados en la herramienta CRM, por lo tanto, existen vacíos de información como por ejemplo el registro de comentarios y actividades asociadas a los clientes y a los prospectos. Esto causa que la herramienta no cuente con información de calidad a lo largo de todo el programa CRM.
- El personal del área comercial y logística, muestra un compromiso y reconocimiento de la importancia del registro de información en el sistema CRM, ya que se considera una herramienta que genera fuentes de información necesarias para sus operaciones diarias. De igual manera, el personal operativo del sistema CRM, sabe que la gerencia de la empresa supervisa sus actividades desde el mismo sistema solamente en los procesos de mayor valor por la organización y no en la totalidad de ellos.
- La gerencia general y comercial mantiene constante supervisión de las métricas obtenidas de la herramienta CRM, y se pudo validar que muchas de las métricas obedecen a la toma de decisiones que contribuyen a la propuesta de valor de EQUIPSA a sus clientes.
- Respecto a los procesos comerciales evaluados en el sistema CRM, se pudo confirmar que los asesores son muy productivos en los referentes a la

trazabilidad de las oportunidades de negocios y sus fases involucradas en cada uno. Sin embargo, no se demostró la productividad de los mismos, en el proceso de registro de actividades de seguimiento y retroalimentación de los clientes. Por lo tanto, el análisis de las actividades de seguimiento probablemente no es una exigencia o requisito importante para la gerencia comercial o gerencia general, de tal forma que los asesores omiten a su criterio el realizar dichas actividades.

- Se comprobó que el equipo logístico y de servicio, es el personal con mayor grado de cumplimiento en los registros de sus procesos, y por lo tanto también son altamente productivos con sus funciones asociadas al sistema CRM, no solo porque se demuestra que la información tiene un alto grado de calidad sino porque la automatización de la comunicación, las métricas y control de las fases de sus procesos, facilita mucho su trabajo y a la gerencia general le permite obtener excelentes resultados operativos dentro de las responsabilidades de la empresa, excluyendo cualquier inconveniente por parte de proveedores o entidades externas a EQUIPSA.
- EQUIPSA cuenta con un equipo administrativo y proveedores que contribuyen en gran a la mejora continua del sistema CRM, desde el punto de análisis técnico y desde el punto de vista operativo, la empresa si dedica tiempo y recursos para obtener el mayor provecho posible del sistema. Esto permitirá cada vez más, un flujo de trabajo más ágil y efectivo entre el personal del área comercial, logística y gerencia general. De igual manera, a medida que la empresa cuente con mejores informes estadísticos, el personal administrativo podrá tomar mejores decisiones en función de la administración de relación con sus clientes.

XII. RECOMENDACIONES

EQUIPSA, como primer indicador para conocer si la estrategia de CRM adoptada es la correcta, debe medir la satisfacción del cliente, adicionalmente a este indicador de desempeño, debe crear un indicador que permita medir la lealtad del cliente, ya que este influye directamente en el rendimiento de la empresa. Por lo tanto, la empresa debe adoptar un mecanismo de evaluación del desempeño para evaluar la gestión del CRM de forma efectiva.

La empresa debe crear indicadores que les permitan medir el desempeño del programa CRM con las siguientes características: mientras menos indicadores, mejor. Medibles y ligados a factores de éxito. Los indicadores deben cubrir aspectos del pasado, presente y futuro. El diseño de los indicadores debe basarse en el interés de los clientes y accionistas.

Se debe definir una metodología para la creación de KPIs simplificados, que permitan medir el desempeño del sistema a través de las actividades planteadas en el mismo Mapa estratégico, para crear esas relaciones duraderas a través de soluciones personalizadas.

La empresa debe evaluar los elementos planteados como propuesta de valor, considerando el valor que recibe el cliente y el valor percibido por la organización, a través de la integración de los procesos de desarrollo de la estrategia de negocio, estrategia del cliente, y el análisis del valor del segmento de la vida del cliente. Todos estos elementos interrelacionados para definir la estrategia CRM, y que a su vez se ajusten a los canales físicos y virtuales a través de la administración de canales integrados, para evaluar el proceso de desempeño de CRM y este genere información útil que permita mejorar o cambiar la estrategia CRM anteriormente adoptada, cuando esta no permita alcanzar la rentabilidad y productividad deseada por la empresa.

El resultado de las evaluaciones de desempeño debe difundirse del nivel más alto al más bajo para asegurar la consistencia. Múltiples indicadores deben poder

combinarse en uno para contribuir a una mejor y más comprensiva evaluación. Los indicadores deben ajustarse de acuerdo a los cambios en la organización o el entorno. Finalmente, estos indicadores deben ser específicos para la empresa y estar relacionados a las metas de la misma (Tsai, 2012).

Se recomienda implementar una estrategia de evaluación y retroalimentación por parte de los clientes en las etapas de cierre de ventas, finalización de servicios, entrega de equipos y durante el proceso de garantía de servicios. Esta evaluación deberá permitir obtener información referente a la satisfacción de los clientes a lo largo de dichos procesos, y permitirá a la gerencia comercial y general, tomar acciones correctivas o de incentivos para mejorar la relación con los clientes

Se recomienda integrar la herramienta CRM, para estructurar un plan de Marketing relacional, que tome en consideración las características de los clientes y se utilicen los medios de comunicación digital para brindar información valiosa a los clientes potenciales y clientes actuales.

Se recomienda involucrar y designar en el proceso comercial, logístico y estratégico del CRM, a una persona con autoridad para definir el proceso y metodología de la relación con los clientes, ya que esto permitirá tener un propósito definido para tomar como referencia futuras evaluaciones de personal interno y externo.

Se recomienda reunir al personal operativo tanto comercial y logístico para estructurar un modelo de trabajo y comunicación interno, sobre las retroalimentaciones, quejas o felicitaciones por parte de los clientes, para luego definir un plan de fidelización constante para dichos clientes que brindan su opinión.

XIII. GLOSARIO

CRM:	Customer Relationship Management por sus siglas en inglés / Administración de la Relación con los Clientes
EQUIPSA:	Equipos Industriales Sociedad Anónima.
Zoho Analytics:	Herramienta de Gestión de Datos, creación de gráficas, reportes e inteligencia de negocio.
ZOHO:	Empresa proveedor de Sistemas y aplicaciones empresariales en la Nube

XIV. BIBLIOGRAFÍA

- Allen, M. (2014). Employee Engagement – A Culture Change. *insights*, 1-4.
- Bolman, L. G. (1992). What Makes a Team Work? *Organizational Dynamics*, 21(2), 34-44. doi:[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90062-R](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90062-R)
- Buttle, F. (2004). *Customer Relationship Management*. París, Francia: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Cabanelas, J., Pablo, C., & Javier, L. (2007). La gestión de las relaciones con los clientes como característica de la alta rentabilidad empresarial. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 133-148.
- Chen, S.-C. &.-P. (2019). Understanding the effect of social media marketing activities: The mediation. *Technological Forecasting & Social Change*, 22-32. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.11.025>
- Dombrowski, U. &. (2017). Service planning as support process for a Lean After Sales Service. *Procedia CIRP*, 324-329. doi:[doi:10.1016/j.procir.2017.03.080](https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.03.080)
- Dwivedi, Y. K. (2019). Advances in Theory and practice of digital marketing. *Journal of Retailing and Consumer Services*. doi:[doi:10.1016/j.jretconser.2019.101909](https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101909)
- Frank M. Gryna, R. C. (2007). *Método Jurán Análisis y planeación* (Quinta ed.). (P. E. Vázquez, Ed.) México: McGraw-Hill.
- Frederico Cruz-Jesus, A. P. (Agosto de 2019). Understanding CRM adoption stages: empirical analysis building on the TOE framework. *Computers in Industry*, 1-13. doi:[doi:10.1016/j.compind.2019.03.007](https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.03.007)
- Gallup, I. (2013). Q12® Survey Implementation Guide. *Gallup*, 3-38. doi:[doi:M4E_Q12SurveyImpGd_en-US_1013v10_bk](https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.03.007)

Hsiu-Tsu Cho, J.-S. Y. (Mayo de 2017). How perceptions of organizational politics influence self-determined motivation: The mediating role of work mood.

ELSEVIER, 60-69. doi:doi:10.1016/j.apmr.2017.05.003

Ismagilova, E. S. (2019). The effect of characteristics of source credibility on consumer behaviour: A meta-analysis. *Journal of Retailing and Consumer Services*.

doi:doi:10.1016/j.jretconser.2019.01.005

Khalid Rababah, H. M. (2011). Customer Relationship Management (CRM)

Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1-6. Obtenido de

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32561951/004-C00077.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D004-C00077.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190922%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-

Ministerio de Fomento. (2006). MANUAL DE APOYO PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN NORMA UNE-EN 13816 . En *Medir la satisfacción de los clientes* (págs. 4-30). Madrid: Fundación CETMO.

Montero, F. (Mayo de 2019). Qué es el CRM y Como se Implementa. San José, Costa Rica: Novazys. Obtenido de www.novazys.com

Parvatiyar, A., & Jagdish, S. (2001). Customer Relationship Management Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 8-28.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *American Marketing Association*, 3-7.

- Pedro Torrente, M. S. (2013). Spreading engagement: On the role of similarity in the positive contagion of team work engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 153-159.
doi:<https://doi.org/10.5093/tr2013a21>
- Peel, J. (2002). Analytical CRM. En J. Peel, *Redefining Customer Relationship Management* (págs. 71-87). ELSEVIER. doi:[doi:10.1016/b978-155558263-0/50006-3](https://doi.org/10.1016/b978-155558263-0/50006-3)
- PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE. (2012). *Atraer y Fidelizar Clientes*. Galicia: C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA).
- Ramón-Jerónimo, J. (2013). LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON CLIENTES (CRM) EN EMPRESAS INDUSTRIALES. NIVEL DE DESARROLLO Y GENERACIÓN DE BENEFICIOS. *Dina Management*, 2-3.
- Sharma, B., Singh, D., & Ranjan, R. (2001). Effective Customer Relation Management through Customer Knowledge Management. En J. Sheth, A. Parvatiyar, & G. Shainesh, *Customer Relationship Management: Emerging Concepts, Tools, and Applications* (págs. 44-49). New Delhi, India: Tata MacGraw-Hill Education.
- Tsai, Y.-C. &.-T. (2012). Analyzing key performance indicators (KPIs) for E-commerce and Internet marketing of elderly products. *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 126-132. doi:[doi:10.1016/j.archger.2011.05.024](https://doi.org/10.1016/j.archger.2011.05.024)
- Valle, A. (Junio de 2015). Estrategias para el Uso de un CRM en los Procesos de Toma de Decisiones Empresariales. *Createspace Independent*, 26.
- Weiss, H. M. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. (I. B. (Eds.), Ed.) *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 18, 1-74.

Zucco, M., Gómez, F., Carrera, R., Alveo, C., & Vargas, M. (2016). Los cuatro ejes «WMS, SCM, CRM y ERP» para la e-logística. 8. Obtenido de https://www.google.com.ni/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiau_fWuM3hAhVLuVkKHfaoDYoQFjAAegQIBRAC&url=http%3A%2F%2Frevistas.utp.ac.pa%2Findex.php%2Fric%2Farticle%2Fdownload%2F1252%2F1415%2F&usg=AOvVaw3SQOPwmOojYQfdLg6m34Gw

XV. APÉNDICE

XV.1. Marco de implementación del proceso CRM

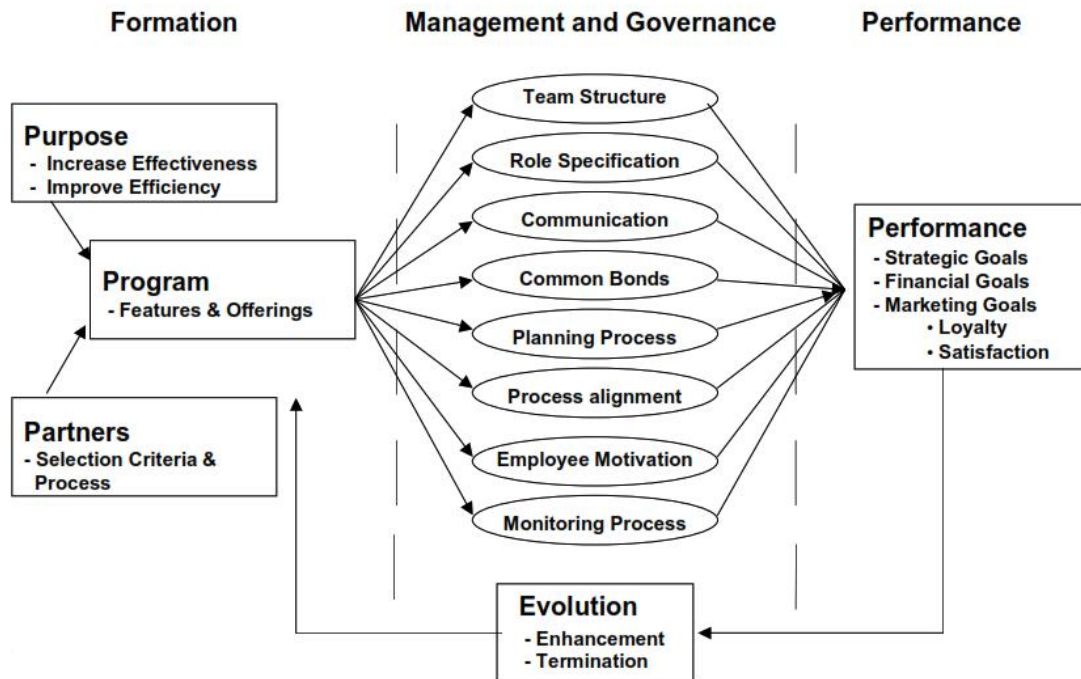


Figura 1. El Marco del Proceso CRM

XV.2. Respuesta Encuesta para Definir Estrategia EQUIPSA

1. ¿Cómo se interrelacionan los procesos del área comercial, marketing y servicios?

“La idea es que marketing genere prospectos (leads), luego los prospectos son alimentados al CRM para que el área comercial le dé seguimiento a la oportunidad. Una vez esta oportunidad es facturada, pasa al equipo de servicio para que le dé el seguimiento post venta”.

“Los procesos del área comercial y servicio se interrelacionan a través del CRM. Se ha creado un módulo en el ZOHO donde el equipo comercial crea una solicitud interna al equipo de servicios. El equipo técnico luego ejecuta el servicio y alimenta el CRM. De esta manera el equipo comercial siempre está informado”.

2. ¿Cómo se coordina el departamento comercial con las demás áreas con base a la gestión de relación con los clientes?

“El área comercial se coordina con las demás áreas a través del CRM. Mercadeo alimenta el CRM con prospectos para que los vendedores le den seguimiento. Una la oportunidad es ganada, el CRM automáticamente manda correo a la persona para que lo facture en nuestro sistema contable. Luego el equipo comercial crea una solicitud en el módulo de servicios para que el equipo de servicio le dé seguimiento post venta. Estos equipos vendidos son luego ingresados al módulo equipos con la próxima fecha de mantenimiento. Una vez llegue la fecha, el CRM automáticamente manda un correo al cliente recordando del mantenimiento, y también una oportunidad es creada automáticamente al equipo comercial para que le dé seguimiento a la oportunidad de mantenimiento”.

3. ¿Cómo define la empresa su identidad corporativa? ¿Cuenta con un manual de identidad corporativa?

“Nuestra identidad corporativa proviene de nuestra visión, misión, y normas de conducta de la empresa. El comportamiento o personalidad de la empresa proviene de nuestra visión: “Obtener de nuestros clientes su Confianza y Lealtad, como empresa regional líder en Soluciones Industriales. Trabajamos mucho en la estrategia de comunicación para la imagen corporativa. Estamos en proceso de hacer un manual para homogenizar las 6 EQUIPSA y que todos “hablemos el mismo idioma”. Por ejemplo, tener los mismos procesos, cotizaciones, uniformes, logos, etc.”

4. ¿Cuáles son los canales de comunicación que están definidos entre EQUIPSA y sus clientes?

“Los canales de comunicación utilizados es teléfono, pagina web, chat, correo electrónico y atención presencial.”

5. ¿Cuáles son los principales componentes de la estrategia de gestión de relación de clientes?

“Un principal componente es tener una estrategia de para la generación de prospectos / leads. Esto puede ser a través de mercadeo o creación de una matriz de mercado para visitar y generar leads. Otro punto importante es identificar la oportunidad y crear una propuesta al cliente (lo importante no es proveer un equipo, sino una solución).

También, el seguimiento (a través de actividades), el cierre, y la transición servicio para la post –venta”.

6. ¿De qué forma la empresa mide el cumplimiento de la estrategia CRM para las áreas Comercial, Marketing y Servicios?

“Aún no tenemos indicadores para marketing, pero si tenemos varios indicadores para la área comercial y servicios”.

“Área comercial: Cuantos prospectos nuevos mensuales, cuando prospectos se vuelven cuenta, cuantas oportunidades nuevas en el mes, cuantas oportunidades facturadas, cuantas visitas por mes, cuantas llamadas a clientes, el monto de oportunidades total en el embudo, tasa de conversión, tiempo de conversión, etc.”

“Servicios: Cuantos servicios mensuales, el tiempo en cumplir el servicio, cuantas oportunidades nuevas salen de servicio.”

7. ¿Se audita el sistema de gestión de relación con los clientes de tal forma que permita la retroalimentación para las áreas comercial y logística, a través de la creación de un plan de mejora?

“El gerente comercial está encargado de dar seguimiento diario a toda el área comercial. Está pendiente de las actividades asociadas a todos los prospectas, cuentas y oportunidades. Todos los lunes tenemos una sesión de ventas donde TODO tiene que salir del CRM. Utilizamos reportes que nos ayudan a dar

seguimiento al CRM, por ejemplo: que oportunidades no han tenido actividad en dos semanas.”

8. ¿Cuáles son las acciones de mejoras implementadas recientemente para la gestión efectiva sus clientes?

Creación de reportes automáticos es una acción que ha ayudado mucho a los vendedores con la gestión efectiva de los clientes. Un reporte en específico es identificar todas las oportunidades que no tienen una actividad asociada. De esta manera, los vendedores saben exactamente cuales oportunidades no tienen un "siguiente paso".

9. ¿La empresa tiene documentado su proceso de ventas, de no ser así, como lo desglosaría?

“Mercadeo --> Prospectos --> Cuenta/Oportunidad --> Identificación de Propuesta -> Propuesta presentada al cliente --> Propuesta siendo considerada --> Propuesta en negociación --> Orden de compra en trámite --> Oportunidad ganada --> Oportunidad facturada --> Post-Venta --> "Mantenimiento de Cuenta --> y vuelve al principio: Cuenta/Oportunidad.”

10. ¿Cuáles son los principales indicadores que definen la gestión de relación con los clientes, utilizados para evaluar las diferentes fases del proceso comercial?

*“Tasa de conversión - de prospectos a oportunidad facturada
- Tiempos por cada fase del Embudo
- Cantidad de actividades
- Cantidad de prospectos y oportunidades nuevas”*

11. ¿Podría indicar de qué forma el sistema de gestión de relación con los clientes es retroalimentado para su mejora continua?

“Estamos en proceso de hacer ZOHO SURVEY para la retroalimentación después de cada servicio”.

12. ¿Cómo se interrelacionan los distintos procesos del área comercial y logística con la estrategia CRM?

“Aún no tenemos a logística interrelacionado con el equipo comercial a través del CRM. Estamos en proceso de crear un proceso con el CRM para que logística este totalmente enterado de las oportunidades y poder coordinar la entrega de equipos anticipadamente”.

13. ¿La herramienta informática actualmente utilizada permite el desarrollo de gráficas y reportes con base a la estrategia CRM?

“Utilizamos mucho las herramientas de gráficas y reportes. Nos ayuda mucho a entender que tan actualizado está el CRM y que tan veraz y correcta es la información. También, nos ayuda mucho con la gestión de clientes para entender cuáles oportunidades no están siendo atendidas.

Hemos creado graficas gerenciales y también graficas individuales a cada vendedor. Las gráficas ayudan a tener una visualización de cómo estamos”.

14. ¿El sistema CRM permite almacenar y disponer de toda la información de los clientes de forma segura, restringiendo el acceso de dicha información a personas no autorizadas?

“Sí, el sistema es muy versátil que nos permite poner accesos restringidos y personalizar las cuentas de acuerdo al puesto/rol”.

15. ¿De qué forma validan el uso técnico correcto del sistema CRM?

“Contamos con un equipo de soporte de Zoho que nos ayuda mucho con la parte técnica y el uso correcto del CRM”.

La validación del equipo técnico de ZOHO se realiza

16. ¿Cómo mide la productividad de su fuerza de ventas basándose en el sistema CRM?

Tasa de conversión - de prospectos a oportunidad facturada

- *Tiempos por cada fase del Embudo*
- *Cantidad de actividades*
- *Cantidad de prospectos y oportunidades nuevas*

¿Cómo mide la productividad de su equipo logístico basándose en el sistema CRM?

“Logística aún no tiene CRM”

XV.3. Resultados de Métricas de Evaluación de la Productividad

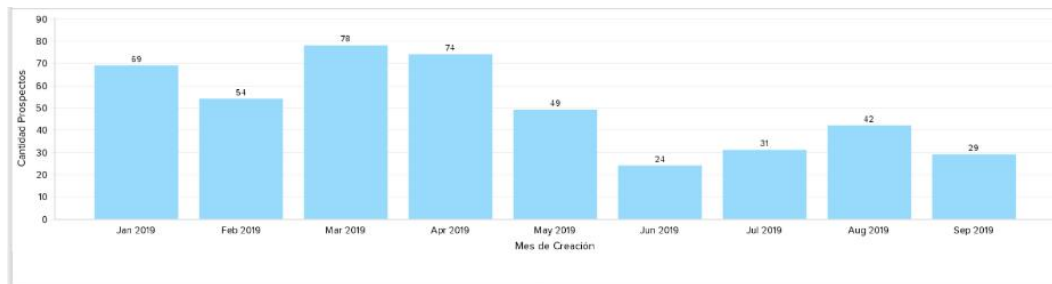
XV.3.1. Prospección

Gráfico 13. Prospección



Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Prospección.

Gráfico 14. Prospectos creados por año



Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Prospección.

Gráfico 15. Prospectos creados por Asesor – Mes actual

Lead Owner	Lead Count
Ana Luisa Romero	9
Ismelda Mendoza	3
Julio Valle	4
Rodolfo Arana	7
Wilfredo Moncada	6
Recuento total	29

Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Prospección.

Gráfico 16. Prospectos creados por Asesor – Mes actual

Lead Owner	Lead Count
Ana Luisa Romero	164
Axel Irias	1
Edwin Rueda Taleno	3
Ismelda Mendoza	38
Jose Boza	45
Juan Cajina	23
Julio Valle	97
Rodolfo Arana	33
Wilfredo Moncada	46
Recuento total	450

Prospectos 2019

450 ▲

2018: 66

Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Prospección.

XV.3.2. Oportunidades

Gráfico 17. Prospectos convertidos en Oportunidad – Año actual

Fuente de Prospecto	Prospectos Creados	Prospectos a Oportunidades	Conversion
Actividades de Mercadeo	146	64	57.53%
Descubrimiento Visual	19	3	52.63%
Directorio Telefónico	74	15	59.46%
Directorios Empresariales	84	5	19.05%
Prospección Externa	68	24	64.71%
Página Web	7	5	85.71%
Referencias de Proveedores	13	6	76.92%
Sala de Ventas	38	13	100%
Resumen amplio:	449	135	56%

Conversion Rate

56%

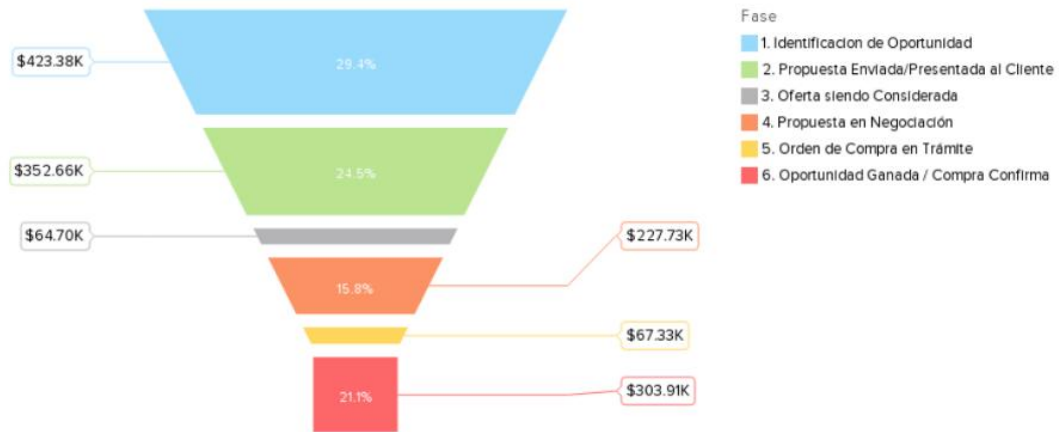
Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Prospección.

Gráfico 18. Creación de Oportunidades



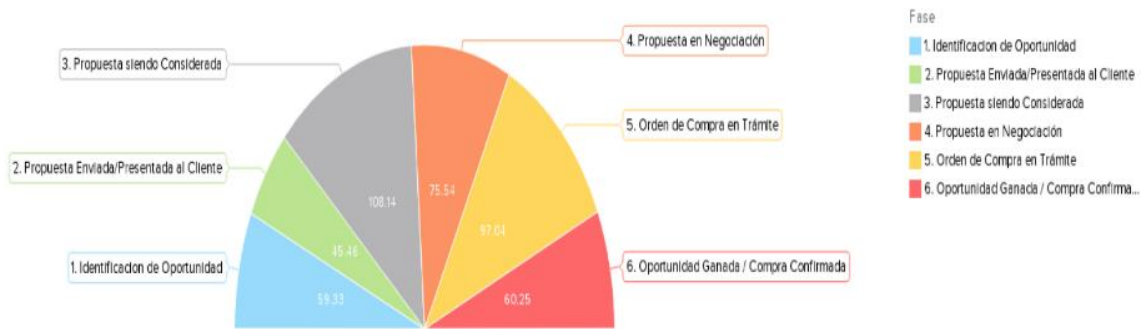
Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Oportunidades.

Gráfico 19. Oportunidades Abiertas – Año actual



Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Oportunidades.

Gráfico 20. Duración días promedio de fase – Año actual



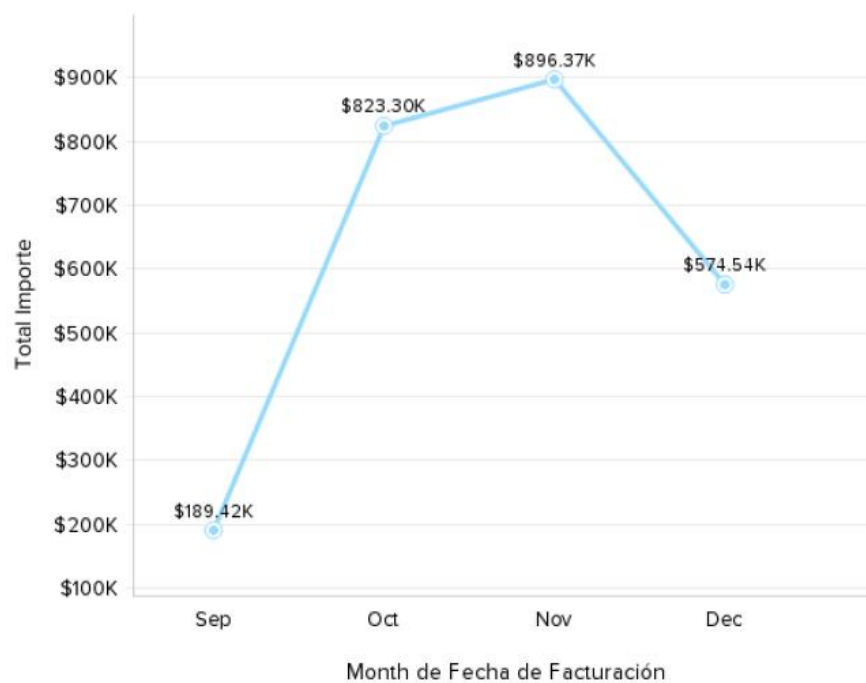
Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Oportunidades.

Gráfico 21. Oportunidades abiertas por categoría, año actual.

Categoría	Oportunidades Abiertas
Equipo	137
Mantenimiento Correctivo	58
Mantenimiento Preventivo	29
Proyecto	8
Repuesto	122
Servicio	60
Servicio/Mantenimiento	3
Recuento total	417

Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Oportunidades

Gráfico 22. Oportunidades Abiertas, próximos cuatro meses



Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Oportunidades.

Gráfico 23. Oportunidades Ganadas y Facturadas



Fuente:

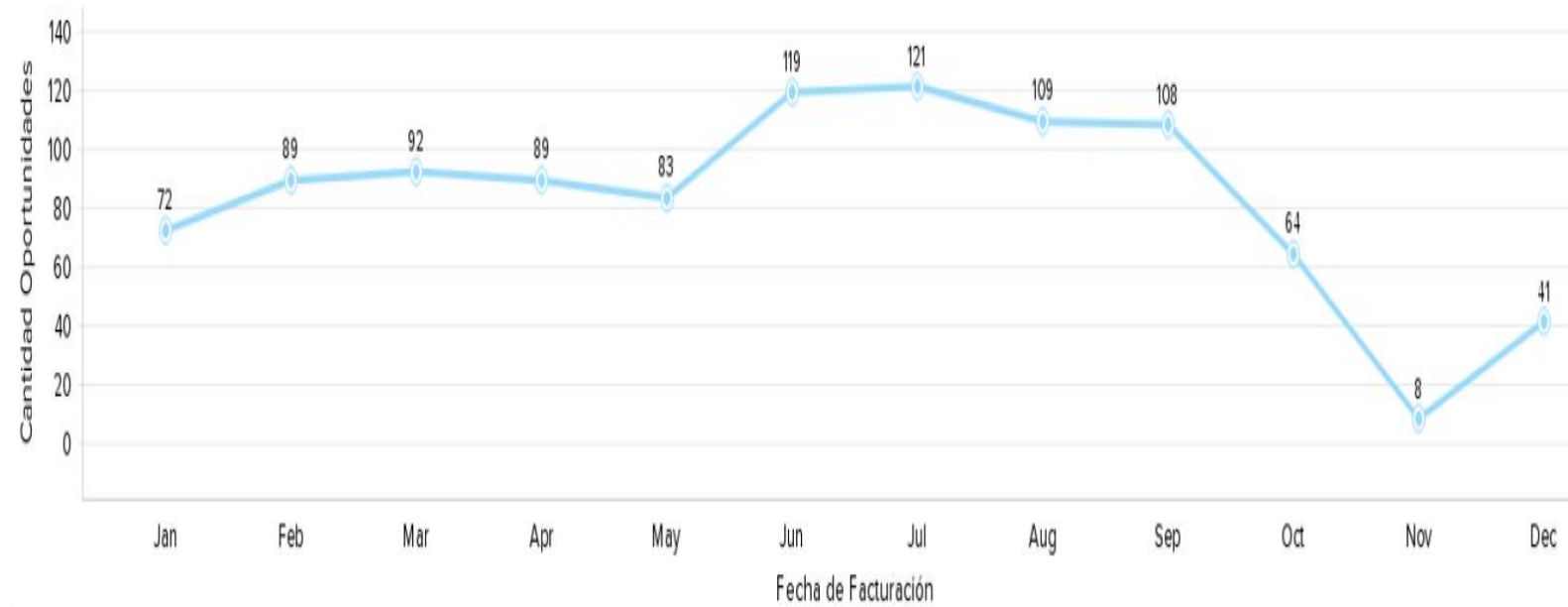
EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Oportunidades.

Gráfico 24. Importe Oportunidades facturadas NIC – Año actual



Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Oportunidades.

Gráfico 25. Cantidad de Oportunidades Facturadas NIC – Año actual



Fuente:

EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Oportunidades.

Gráfico 26. Facturación por Asesor NI por mes– Año actual

Propietario de Oportunidad	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total Importe
Ana Luisa Romero	\$77.56K	\$12.29K	\$5.63K	\$27.33K	\$8.24K	\$10.73K	\$13.95K	\$15.89K	\$7.59K	\$0.96K			\$180.17K
Axel Irías	\$14.00K								\$11.30K				\$25.30K
Edwin Rueda Taleno										\$6.61K			\$6.61K
Gerencia Administrativa		\$9.50K		\$7.21K		\$9.80K		\$7.00K	\$11.00K	\$28.65K			\$73.16K
Ismelda Mendoza	\$28.69K	\$51.28K	\$50.52K	\$25.41K	\$32.39K	\$23.96K	\$28.88K	\$26.93K	\$51.33K	\$31.09K	\$2.87K	\$10.85K	\$364.20K
Jose Boza		\$41.52K	\$51.75K	\$50.10K	\$510.23K	\$35.67K	\$28.55K	\$24.81K	\$26.11K		\$94.61K		\$863.35K
Juan Cajina	\$14.40K	\$7.12K	\$25.95K	\$5.69K	\$3.61K								\$56.76K
Julio Valle				\$22.49K	\$55.39K	\$40.54K	\$3.10K	\$3.26K	\$22.81K				\$147.60K
Rodolfo Arana	\$13.41K	\$22.75K	\$13.67K	\$14.54K	\$18.63K	\$3.85K	\$22.05K	\$2.52K	\$50.57K			\$25.00K	\$186.99K
Servicios Nicaragua						\$3.56K	\$5.58K	\$7.60K	\$3.39K				\$20.14K
Wilfredo Moncada	\$11.39K	\$13.17K	\$20.21K	\$22.27K	\$7.71K	\$14.11K	\$17.41K	\$7.36K	\$5.28K	\$10.38K			\$129.29K
Total:	\$159.44K	\$157.62K	\$167.73K	\$175.05K	\$636.19K	\$142.23K	\$119.51K	\$95.38K	\$189.38K	\$77.70K	\$97.48K	\$35.85K	\$2,053.57K

Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Oportunidades.

Gráfico 27. Oportunidades por Categoría – Año actual

Categoría	Oportunidades Facturadas
Equipo	72
Mantenimiento Correctivo	102
Mantenimiento Preventivo	203
Proyecto	3
Renta	8
Repuesto	324
Servicio	272
Servicio/Mantenimiento	11
Recuento total	995

Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Oportunidades.

Gráfico 28. Oportunidades Facturadas por Categoría y por Asesor – Año actual

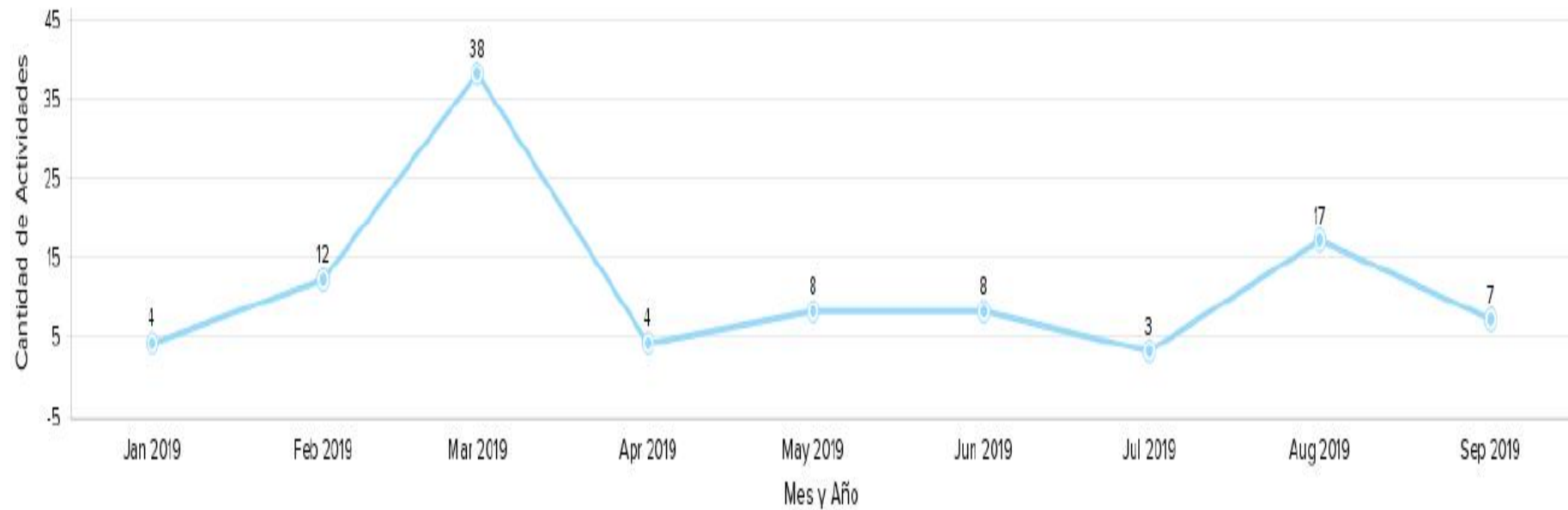
Propietario de Oportunidad	Categoría	Oportunidades Facturadas
Ana Luisa Romero	Equipo	16
	Mantenimiento Correctivo	3
	Mantenimiento Preventivo	1
	Proyecto	2
	Renta	2
	Repuesto	95
	Servicio	13
Ana Luisa Romero		132
Axel Irías	Equipo	1
	Servicio	1
Axel Irías		2
Edwin Rueda Taleno	Mantenimiento Correctivo	1
Edwin Rueda Taleno		1
Gerencia Administrativa	Equipo	6
	Servicio	2
Gerencia Administrativa		8
Ismelda Mendoza	Equipo	5
	Mantenimiento Correctivo	44
	Mantenimiento Preventivo	184
	Repuesto	59
	Servicio	191
	Servicio/Mantenimiento	6
Ismelda Mendoza		489
Jose Boza	Equipo	16
	Repuesto	1

Jose Boza		17
Juan Cajina	Equipo	4
	Renta	4
	Repuesto	25
	Servicio	20
	Servicio/Mantenimiento	4
Juan Cajina		57
Julio Valle	Equipo	10
	Repuesto	6
	Servicio	1
Julio Valle		17
Rodolfo Arana	Equipo	10
	Repuesto	56
	Servicio	12
Rodolfo Arana		78
Servicios Nicaragua	Mantenimiento Correctivo	52
	Mantenimiento Preventivo	9
	Repuesto	11
	Servicio	12
Servicios Nicaragua		84
Wilfredo Moncada	Equipo	4
	Mantenimiento Correctivo	2
	Mantenimiento Preventivo	9
	Proyecto	1
	Renta	2
	Repuesto	71
	Servicio	20
	Servicio/Mantenimiento	1
Wilfredo Moncada		110
Recuento total		995

Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, modulo Oportunidades.

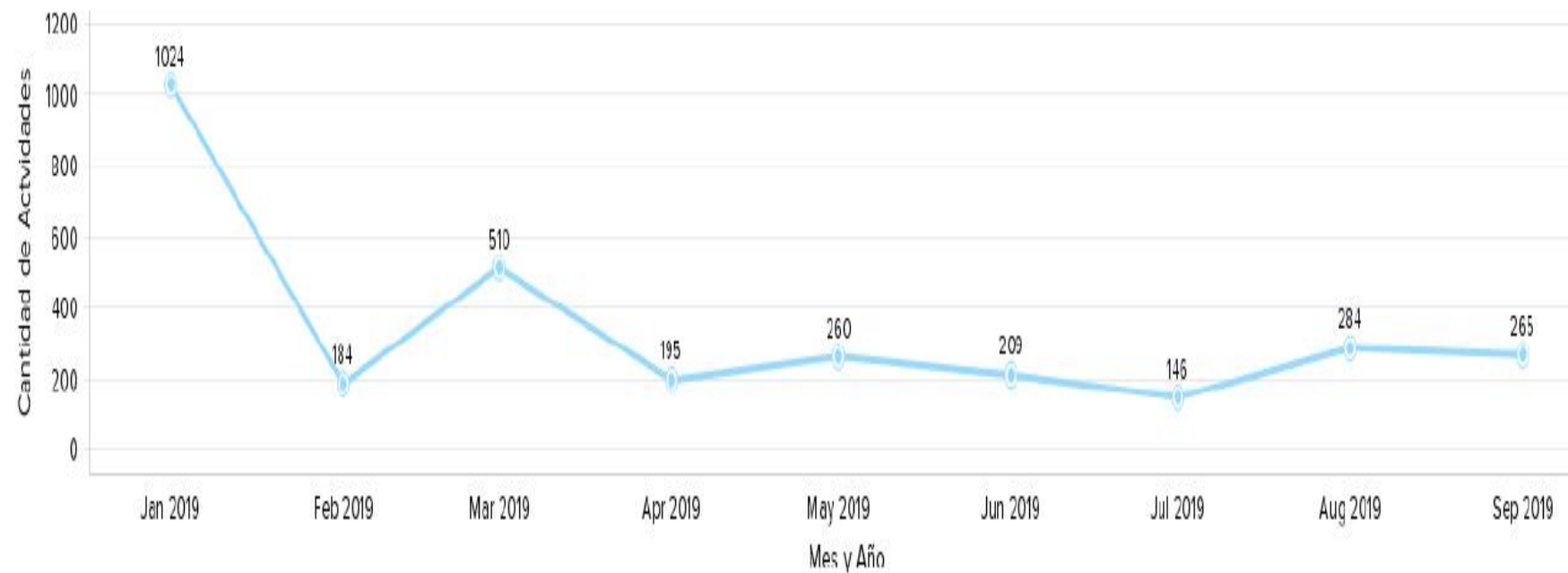
XV.3.3. Actividades

Gráfico 29. Actividades creadas por Asesor (asociadas a clientes) – Año actual



Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Actividades

Gráfico 30. Actividades creadas por Asesor (sin asociar a clientes) – Año actual



Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Actividades

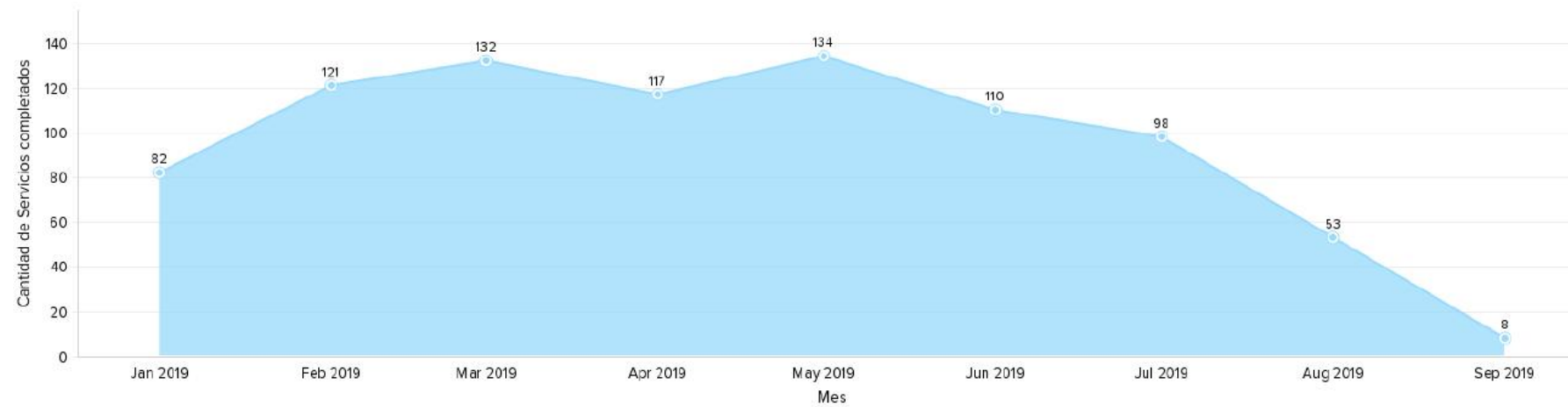
Gráfico 31. Actividades por Asesor – Mes actual

Propietario Actividad	Cantidad de Actividades
Edwin Rueda Taleno	31
Ismelda Mendoza	13
Jose Boza	75
Julio Valle	31
Rodolfo Arana	84
Wilfredo Moncada	31
Recuento total	265

Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Actividades

XV.3.4. Servicios

Gráfico 32. Servicios completados



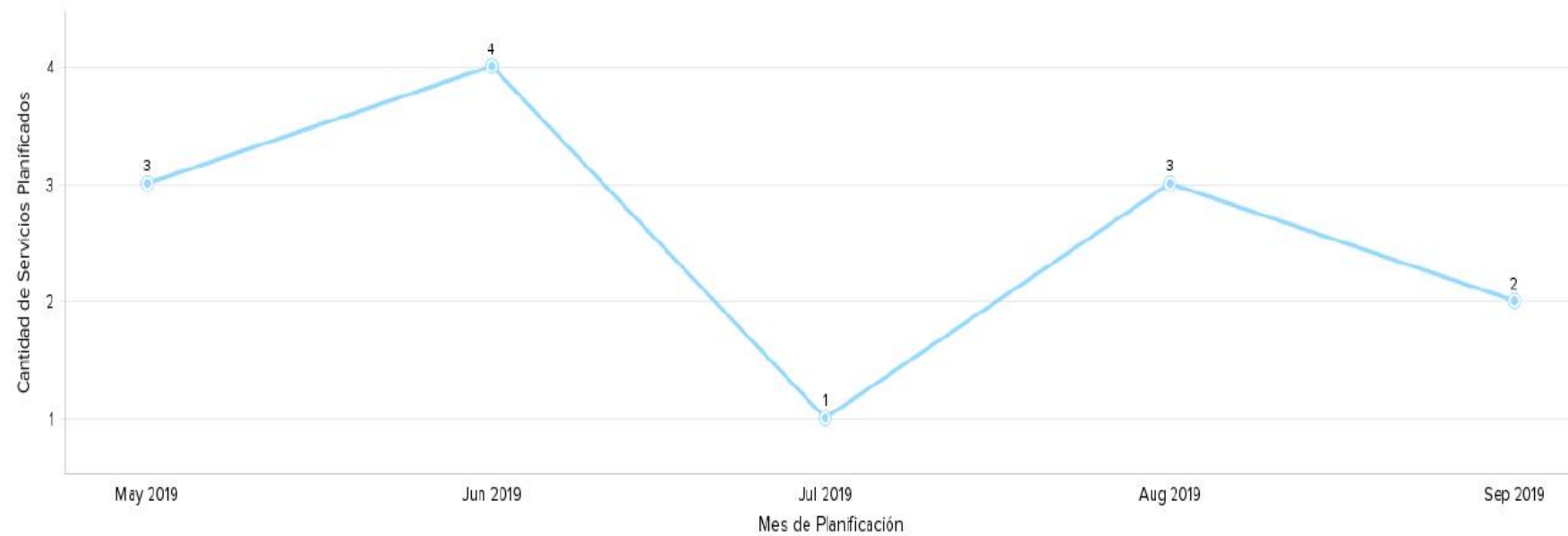
Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Servicios

Gráfico 33. Servicios planificados



Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Servicios

Gráfico 34. Servicios en ejecución



Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Servicios

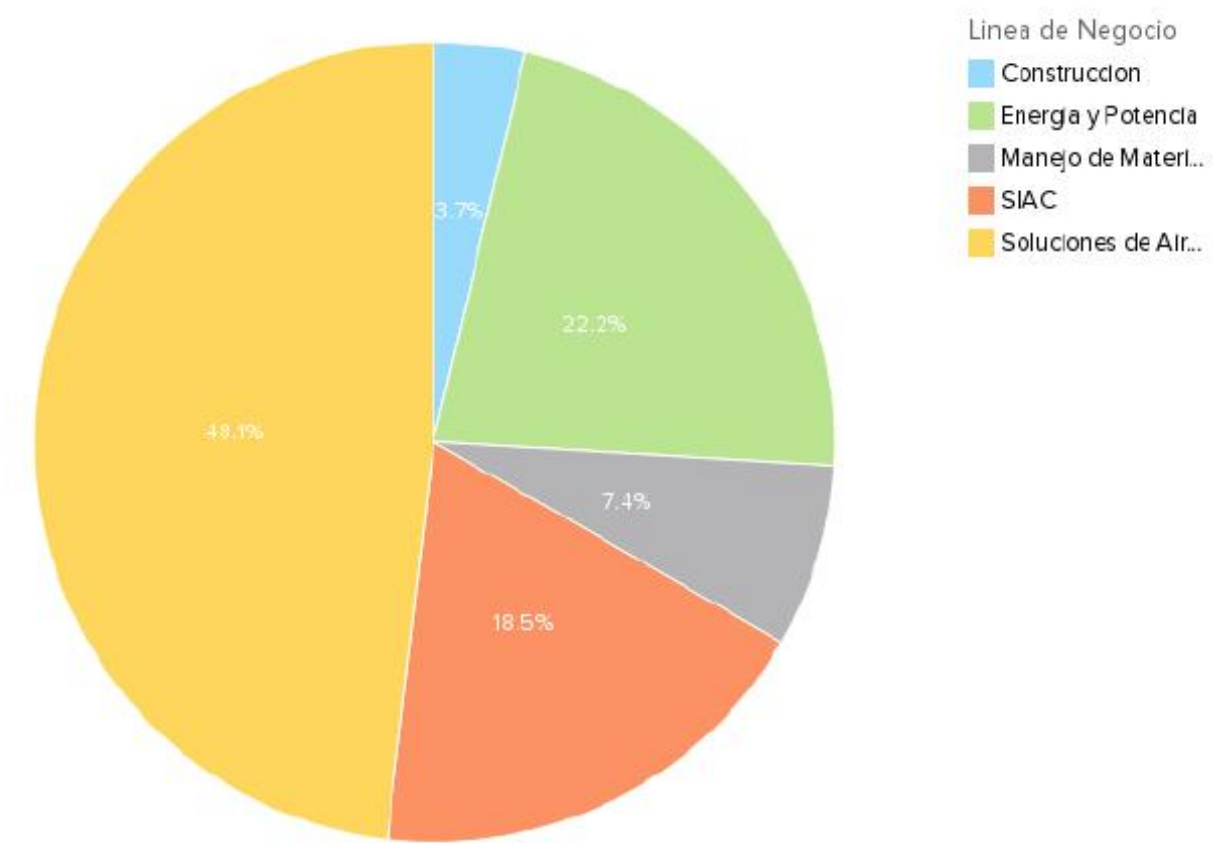
XV.3.5. Pedidos

Gráfico 35. Fases por Pedidos



Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Pedidos

Gráfico 36. Pedidos por Línea de Negocio



Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Pedidos

Gráfico 37. Pedidos por Fase y Línea de Negocio

Fases	Línea de Negocio	Pedidos
4. Autorización Gerencia	Soluciones de Aire Comprimido	1
4. Autorización Gerencia		1
6. Pendiente Despacho por Pago / Hold	Construcción	1
	Manejo de Materiales	2
	SIAC	4
6. Pendiente Despacho por Pago / Hold		7
7. Fabricación	Energía y Potencia	3
	SIAC	1
	Soluciones de Aire Comprimido	5
7. Fabricación		9
8. En tránsito a Consolidador	Soluciones de Aire Comprimido	1
8. En tránsito a Consolidador		1
10. En Tránsito a País	Energía y Potencia	2
	Soluciones de Aire Comprimido	1
10. En Tránsito a País		3
13. En Espera Autorización de Nacionalizar	Soluciones de Aire Comprimido	1
13. En Espera Autorización de Nacionalizar		1
15. En Espera de Pago de Impuestos	Energía y Potencia	1
	Soluciones de Aire Comprimido	2
15. En Espera de Pago de Impuestos		3
16. Resultado Aleatorio	Soluciones de Aire Comprimido	2
16. Resultado Aleatorio		2
Recuento total		27

Fuente: EQUIPSA, Zoho CRM, módulo Pedidos

XV.4. Mapa Estratégico EQUIPSA

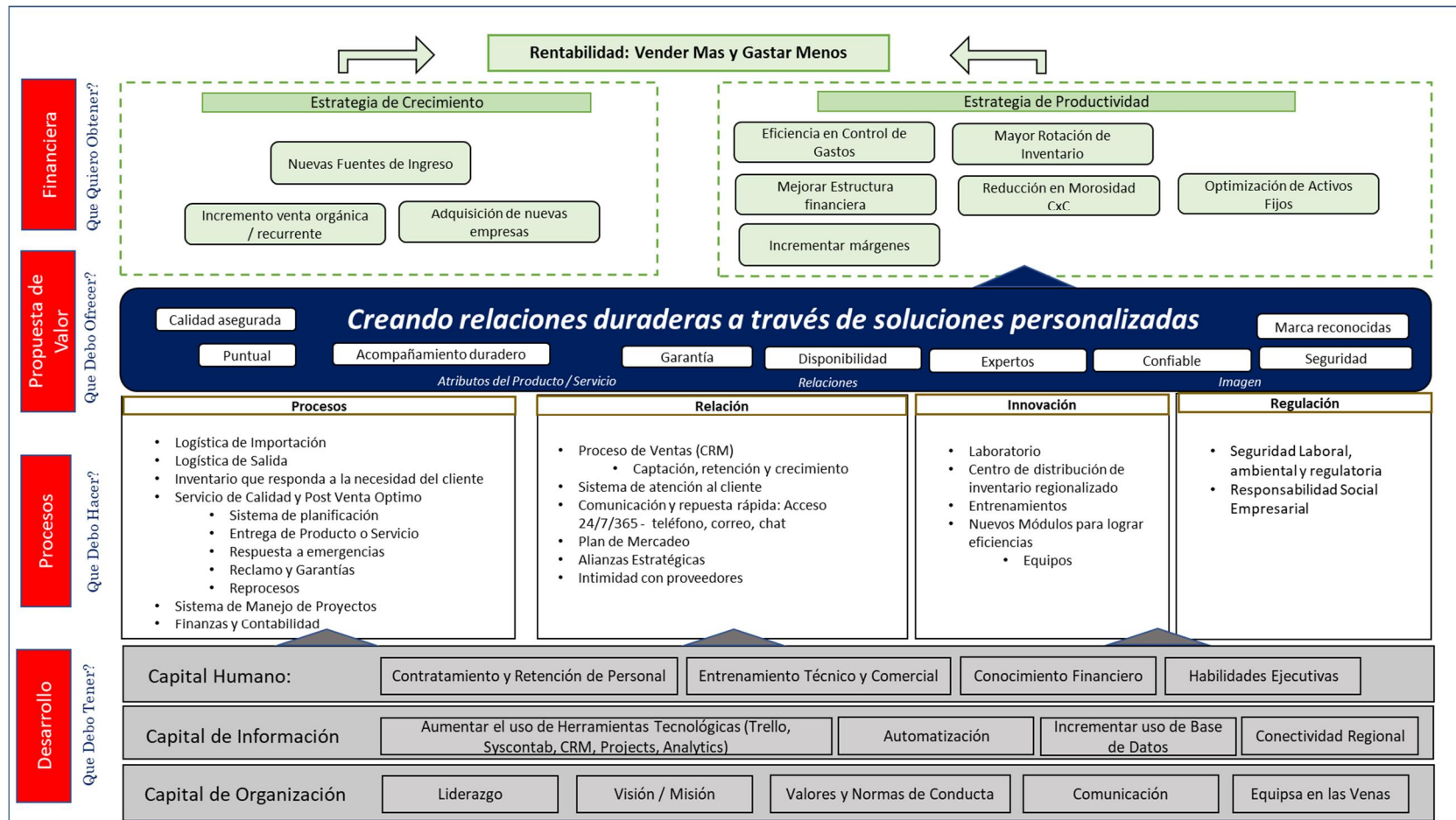


Ilustración 1. Mapa de procesos estratégicos EQUIPSA. Fuente: Elaborado por EQUIPSA

XVI. ANEXOS

XVI.1. Instrumento 1: Formato de entrevista para definir la estrategia CRM de EQUIPSA

Descripción: Esta Encuesta permitirá recopilar la información necesaria por parte de la Empresa EQUIPSA Nicaragua, para realizar el análisis correspondiente sobre la estrategia en la gestión de relación con los clientes de las áreas Comerciales y Logística.

Personal Encuestado: Gerente Comercial y Logística

Ejecutores de Encuesta: Kevin Merlos y Manuel González, autores de Tesis.

¿Cómo se interrelacionan los procesos del área comercial, marketing y servicios?

¿Cómo se coordina el departamento comercial con las demás áreas con base a la gestión de relación con los clientes?

¿Cómo define la empresa su identidad corporativa? ¿Cuenta con un manual de identidad corporativa?

¿Cuáles son los canales de comunicación que están definidos entre EQUIPSA y sus clientes?

¿Cuáles son los principales componentes de la estrategia de gestión de relación de clientes?

¿De qué forma la empresa mide el cumplimiento de la estrategia CRM para las áreas Comercial, Marketing y Servicios?

¿Se audita el sistema de gestión de relación con los clientes de tal forma que permita la retroalimentación para las áreas comercial y logística, a través de la creación de un plan de mejora?

¿Cuáles son las acciones de mejoras implementadas recientemente para la gestión efectiva sus clientes?

¿La empresa tiene documentado su proceso de ventas, de no ser así, como lo desglosaría?

¿Cuáles son los principales indicadores que definen la gestión de relación con los clientes, utilizados para evaluar las diferentes fases del proceso comercial?

¿Podría indicar de qué forma el sistema de gestión de relación con los clientes es retroalimentado para su mejora continua?

¿Cómo se interrelacionan los distintos procesos del área comercial y logística con la estrategia CRM?

¿La herramienta informática actualmente utilizada permite el desarrollo de gráficas y reportes con base a la estrategia CRM?

¿El sistema CRM permite almacenar y disponer de toda la información de los clientes de forma segura, restringiendo el acceso de dicha información a personas no autorizadas?

¿De qué forma validan el uso técnico correcto del sistema CRM?

¿Cómo mide la productividad de su fuerza de ventas basándose en el sistema CRM?

¿Cómo mide la productividad de su equipo logístico basándose en el sistema CRM?

XVI.2. Instrumento 2: Formato para medición del compromiso laboral

Descripción: Esta Encuesta permitirá medir el compromiso laboral de los trabajadores de EQUIPSA en el área comercial y logística, que ayudará a determinar si es factor determinante para una correcta ejecución de la estrategia basada en CRM.

Personal Encuestado: Usuarios CRM

Ejecutores de Encuesta: Kevin Merlos y Manuel González, autores de Tesis.

Responda sí o no.

- ¿Sé que se espera de mí en el trabajo?
- ¿Cuento con los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo?
- ¿En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago cada día?
- ¿En los últimos siete días, he recibido reconocimiento elogios por hacer buen trabajo?
- ¿A mi supervisor, o alguien del trabajo, parezco importante como persona?
- ¿Hay alguien en el trabajo que fomente mi desarrollo?
- ¿Mis opiniones cuentan en el trabajo?
- ¿La misión / propósito de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante?
- ¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos con hacer un trabajo de calidad?
- ¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?
- ¿En los últimos seis meses, alguien del trabajo me ha hablado sobre mis avances?
- ¿Durante este último año, tuve la oportunidad de trabajar para aprender a crecer?

